

HANS PETER BECH

Fra
DAMGAARD
Til
MICROSOFT



TBK PUBLISHING

Fra DAMGAARD Til MICROSOFT

HANS PETER BECH

Fra

DAMGAARD

Til

MICROSOFT

Historien om firmaet Brdr. Damgaard Data, der startes af Erik og Preben Damgaard i 1984, indgår et strategisk samarbejde med IBM i 1994, bliver skilt fra dem igen 4 år senere, går på børsen i 1999, fusionerer med Navision Software i 2000 for til sidst at blive købt af Microsoft i 2002.

Fra Damgaard til Microsoft
Copyright © Hans Peter Bech
All rights reserved.

Udgivet af TBK Publishing®
Omslag: Frederik Emil Hansen
Forsideillustration: Udsnit af annonce fra Damgaard A/S fra perioden 1999-2000 udviklet af Blue Business A/S (www.bluebusiness.com). Billedet af fluen i glasset er taget af fotograf Jens Honoré (www.jenshonore.com).

Bogen er sat med LinoLetter og trykt hos LaserTryk A/S i Aarhus.

ISBN: 978-87-93116-31-3
1. udgave, 1. oplag 2017

Alle rettigheder tilhører forfatteren. Enhver kopiering fra denne bog må kun ske efter reglerne i lov om ophavsret af 14. juni 1995 med senere ændringer.

Redaktør: Annie Hagel
Korrekturlæsning: Mia Rasmussen og Ditte Taaning, Cortekst
Layout og ombrydning: Mette Schou, gipsy graphics
PR: Mette de Fine Licht, Skriveværkstedet
Distribution: saxo.com

Indhold

FORORD VED PREBEN DAMGAARD	8
FORFATTERENS FORORD	10
KAPITEL 1 EFTER MICROSOFT	14
KAPITEL 2 FØR DAMGAARD DATA	20
KAPITEL 3 TILLØBET	31
KAPITEL 4 IT BRANCHEN ANNO 1984	35
KAPITEL 5 STARTEN	42
KAPITEL 6 CONCORDE LANCERES	65
KAPITEL 7 DAMGAARD DATA BLIVER LANDSDÆKKENDE	78
KAPITEL 8 KONFLIKTEN MED FK-DATA SPIDSER TIL	95
KAPITEL 9 DAMGAARD DATA BRYDER MED ET GRUNDLIGGENDE PRINCIP	102
KAPITEL 10 ET NYT ÅRTI OG OMSÆTNINGEN PASSERER 100 MILLIONER	114
KAPITEL 11 CONCORDE XAL LANCERES	127
KAPITEL 12 LEDELSESPROBLEMER	140
KAPITEL 13 KØBSTILBUD FRA TO AMERIKANSKE VIRKSOMHEDER	151
KAPITEL 14 DAMGAARD DATA FÅR NY SALGSDIREKTØR	181

KAPITEL 15	LÆR AT LÆRE	212
KAPITEL 16	SAMARBEJDET MED IBM HALTER	246
KAPITEL 17	MILLIARDOMSÆTNING I UDSIGT?	270
KAPITEL 18	DAMGAARD DATA GENVINDER FRIHEDEN	298
KAPITEL 19	DEN STORE TUR PÅ BØRSENS RUTCHEBANE	344
KAPITEL 20	FUSIONEN MED NAVISION SOFTWARE	374
KAPITEL 21	FREMGANG PÅ ALLE FRONTER	414
KAPITEL 22	NAVISION KOMMER PÅ AMERIKANSKE HÆNDER	450
EPILOG	465
MIN VEJ TIL DAMGAARD OG DEN TRISTE SLUTNING	471
BAGGRUNDSMATERIALE	485
KILDER	490
ORDFORKLARING OG STIKORDSREGISTER	511

Forord ved Preben Damgaard

Igennem efterhånden mange år er jeg med jævne mellemrum blevet spurgt, om jeg ville bidrage til en bog om min bror Eriks og mine oplevelser med at skabe og udvikle Damgaard Data til en international IT-virksomhed.

En bog om Damgaard Data kan vanskeligt undgå at have fokus på såvel mig som min bror Erik, hvilket jeg – ærligt talt – ikke synes er synderligt interessant. En holdning, som jeg er sikker på deles af min bror. Jeg har arbejdet sammen med bogens forfatter, Hans Peter Bech, i mange år i Damgaard Data og var derfor positiv og imødekommende, da jeg første gang hørte ham fortælle om sit bogprojekt. Men jeg må erkende, at jeg var skeptisk. Da han uddybede sine tanker, blev jeg dog noget mere positivt stemt. Skepsis blev afløst af nysgerrighed. I sin fortælling ønskede Hans Peter nemlig at lægge vægt på at perspektivere det teknologiske pionerarbejde, som prægede tiden. Ligesom han ville fortælle – ikke blot om brødrene Damgaard – men også om de mange dygtige, engagerede og sjove mennesker, der var med til at skabe Damgaard Data. Kolleger og partnere, som for manges vedkommende er blevet venner for livet, og uden hvem Damgaard Data aldrig havde fået succes. I modsætning til tidligere henvendelser om bogprojekter ønskede han ikke at skrive en bog om Preben og Erik. Han ville skrive en bog om en virksomhed. Han ville skrive om Damgaard Data.

Den fortælling har jeg gerne villet bidrage til. Ikke for min egen eller min brors skyld, men fordi mange kolleger i mange år lagde meget arbejde og energi i at skabe noget sammen. Og fordi Damgaard Data var det første iværksætterprojekt, som jeg var involveret i. Et projekt, der for mit vedkommende varede knap 20 år. Siden har jeg været med til en lang række start-ups, og forhåbentlig kan Hans Peters bog og fortællingen om Damgaard Data forhindre, at andre

begår de samme fejl, som vi begik. Måske kan bogen ovenikøbet inspirere eller motivere andre til at gøre noget lignende.

Jeg har derfor på lige fod med tidligere kolleger, partnere, kunder, leverandører, bestyrelsesmedlemmer m.v. bidraget med, hvordan jeg mindes tiden i Damgaard Data. Vores sejre, nederlag, triumfer, udfordringer, kampe og ikke mindst sjove stunder.

Hans Peter har med et imponerede researcharbejde, omfattende tjek af fakta og brug af både skriftlige og mundtlige kilder fortalt sin historie om Damgaard Data.

Nogle vil måske finde bogen lidt nørdet, men iværksætterti tiltaler jo også en helt særlig slags mennesker. For mig personligt har bogen været en tur og et blik ned ad memory lane. Hans Peters fortælling har mindet mig om en masse oplevelser og erfaringer, som jeg har taget med mig videre i livet. I Damgaard Data lærte vi ikke blot at udvikle, markedsføre og sælge vores software til kunder i hele den vestlige verden. Vi lærte om livet, om tilfredsstillelsen ved at skabe noget og glæden ved at nå resultater sammen med andre. En glæde, jeg personligt har følt mig privilegeret over at få del i på et tidligt tidspunkt i mit liv.

Jeg er taknemmelig for det arbejde, Hans Peter har ydet. Det har betydet, at jeg har genoplevet en fantastisk tid. Og det har mindet mig om, hvad der gør, at jeg den dag i dag nyder at udvikle virksomheder og arbejde sammen med unge iværksættere.

Preben Damgaard
Holte, august 2017

Forfatterens forord

Inspirationen til at skrive en bog om Damgaard Data opstod efter en telefonsamtale med Preben Damgaard tidligt i 2014. I forbindelse med forberedelsen af en række kurser, der på vegne af Sabanci Universitetet i Istanbul skulle holdes for topchefer i den tyrkiske softwareindustri, ville jeg gerne benytte Damgaard Data som et eksempel på, hvordan en virksomhed fra et lille land på få år kunne opnå store resultater.

Samtalen med Preben tog noget længere tid end forventet, og jeg fornemmede hans store lyst og behov for at fortælle sin historie. I ugerne efter vendte mine tanker hele tiden tilbage til samtalen. Langsomt formedes ideen om at skrive Damgaard Datas biografi.

Det skulle netop være en biografi om virksomheden og ikke et portræt af personerne Erik¹ og Preben Damgaard. Selv om de naturligvis ville komme til at spille væsentlige roller i bogen. Jeg tog igen kontakt til Preben for at høre, om han og Erik var med på ideen. Det var de, og i april 2014 mødtes vi for at aftale vilkårene. Jeg havde brug for deres medvirken som kilder, ligesom jeg gerne ville have adgang til materiale, som de måtte ligge inde med. De vilkår var de med på, og arbejdet kunne gå i gang.

Allerede under de første interview stod det klart, at erindringerne om, hvad der var foregået så mange år tilbage, var meget forskellige. Nogle kunne i detaljer fortælle om begivenheder, som det senere skulle vise sig, de slet ikke havde været en del af. Andre gav meget forskellige versioner af episoder, de dog havde været medvirkende i. Det stod også klart, at succeser har mange fædre og mødre, mens

¹ Erik Damgaard er forsøgt portrætteret i Birgitte Erhardsens to bøger "Milliardærklubben" Gyldendal 2009 og "Erik Damgaard – Rigdommens pris" Gyldendal 2012.

fiaskoerne i vid udstrækning er forældreløse. Efterhånden som detaljerne kom for dagen, blev mine spørgsmål til kilderne imidlertid mere præcise, ligesom jeg kunne forholde dem uoverensstemmelser med andre kilder. Det hjalp gevaldigt på hukommelsen hos de fleste, men det eliminerede ikke alle situationer, hvor der simpelthen var forskellige opfattelser af det passerede. Jeg har ikke vurderet, hvem der sad inde med den "sande" version, og har derfor i en række tilfælde valgt at referere de forskellige opfattelser. Af gode grunde er det vanskeligt for de fleste at huske fortidige begivenheders nøjagtige tidspunkter. Heldigvis har jeg haft Preben Damgaards personlige notesbøger at støtte mig til. Også interne personaleblade og dokumenter samt avis- og tidsskriftartikler fra hele perioden har hjulpet med at fastlægge, hvornår hvad fandt sted. At få kronologien på plads har været stærkt medvirkede til at afgøre kvaliteten af en lang række udsagn fra de over 100 interview, der er gennemført. Mange episoder forudsætter jo ofte hinanden.

Da projektet startede, var jeg ikke opmærksom på, hvilken rolle konkurrenten PC&C, der i 1995 skiftede navn til Navision Software, egentlig spillede for Damgaard Datas selvforståelse. Da det blev klart, følte jeg det nødvendigt at dykke ned i deres historie også. De to virksomheder fusionerede i december 2000, men de betød meget for hinanden allerede fra 1980'erne. Nærværende bog er derfor også en delvis Navision Software biografi, selv om det som udgangspunkt faktisk ikke var hensigten.

Damgaard Data var en softwarevirksomhed, der navigerede i en industri, hvor udviklingen i årene 1984 til 2002, som bogen dækker, gik hæsblesende stærkt. Det er ikke muligt at forstå virksomhedens historie uden at have et vist indblik i udviklingen af det, der i 1980'erne hed Elektronisk Data Behandling (EDB), og som senere skiftede navn til Informationsteknologi (IT). Bogen indeholder derfor en del fagudtryk og afsnit, der gerne skulle gøre læseren i stand til at forstå både den tekniske og industrimæssige virkelighed, som virksomheden var underlagt. Læsere, der allerede er bekendt med

de dele, kan skimme let hen over sådanne passager. Bagest i bogen findes en ordforklaring og et stikordsregister, som læseren kan ty til, hvis der undervejs skulle opstå tvivl om definitioner og betydning af fagudtrykkene.

Historien om Damgaard Data er et forsøg på at grave dybt. At komme om bag ved resultaterne, at vise vanskelighederne, tilfældighederne, genistregerne, problemerne og det, vi så floskelagtigt kalder udfordringerne. Nogle vil sikkert finde fortællingen om Damgaard Data detaljeret, og nogle vil også synes, at læsningen kræver tekniske forudsætninger. Men virkeligheden er detaljeret, og der er forhold, som man ikke kan forstå til bunds uden at sætte sig ind i omstændighederne først. Bogen om Damgaard Data er for den, der gerne vil i dybden, og som gerne vil forstå, hvordan en forretningsmæssig succes kan se ud på indersiden.

Det er også en beretning om, hvordan man kan skabe en succes uden at tromle hen over andre mennesker. Efter min opfattelse fortjener stifterne af både Damgaard Data og Navision Software stor respekt for den måde, hvorpå de drev deres virksomheder. De opførte sig ordentligt. Selv om de var forretningsfolk til fingerspidserne og måtte opsig kontrakter og fyre medarbejderne, så blev det gjort anstændigt. Som det fremgår af bogen, var der både bortvisninger af medarbejdere og retssager med krav om erstatning, men det var undtagelsen og ikke reglen. Jeg arbejdede selv i perioden fra december 1997 til juni 2001 for Damgaard Data, der blev til Damgaard, NavisionDamgaard og Navision, og kunne fra første række se, hvordan virksomheden blev drevet. Jeg oplevede en ledelse, som gjorde sig umage med at opføre sig ordentligt og behandle alle fair. Et kort resumé af min egen historie findes i afsnittet efter epilogen.

Lad mig afslutningsvis understrege, at bogen om Damgaard Data ikke er opskriften på en succes. Den opskrift findes ikke. Der er helt givet elementer, man kan tage med sig og lære af, men selv når man

kokkerer med de samme ingredienser, bliver udfaldet sjældent helt det samme.

Forretningsmæssig succes kræver flid, talent og held. Fliden kan man have med sig fra den første dag, men talentet kender man reelt ikke, før man når til de udfordringer, man ikke har forudset. Heldet støder man på undervejs.

I tilfældet Damgaard Data var både Erik og Preben umådeligt flittige, og deres første held var, at Erik tidligt opdagede sit talent for softwareudvikling. Det talent havde han næppe opdaget så tidligt, hvis ikke han havde taget initiativ til et studieophold i USA. Prebens talent for ledelse blev først opdaget mange år senere og var medvirkede til at bringe selskabet op i superligaen. De var heldige mange gange undervejs, men de var uheldige mange flere gange. Forretningsmæssigt held er en funktion af de initiativer, man tager, kombineret med evnen til hurtigt at vikle sig ud af sine fejltagelser og de uheld, der rammer en. Når du har læst bogen, vil jeg tro, du ved, hvad jeg mener.

God læselyst.

Hans Peter Bech
Hillerød, august 2017

Kapitel I

EFTER MICROSOFT

Preben forlader Microsoft

Da Preben Damgaard fredag den 20. juni 2003 kommer hjem fra arbejde, er der ingen hjemme. Han bærer gaverne fra sin afskedsreception hos Microsoft i Vedbæk nord for København ind i køkkenet og trækker vejret dybt. Stilheden i huset er nærmest rungende. Vejret er dejligt. Han brygger en kop kaffe, sætter sig ud på terrassen, lægger benene op på rækværket og kigger ud over Furesøen. Et sidste kapitel er nu definitivt afsluttet på den fortælling, der startede, da hans bror, Erik, i 1983 fik ideen til at udvikle et økonomistyringsprogram til mikrocomputere. Et program, der var bedre end HERA-SOFT, som snedkermester Helmuth Rasmussen fra Gundsømagle ved Roskilde havde fået så stor succes med. Tyve hæsblæsende år, der til sidst nær havde kostet ham livet. Fra han var 20 år, til han nu snart fylder 40 år, havde han været administrerende direktør i sin og broderens virksomhed. Bag ham er et mylder af minder, mennesker og oplevelser. Foran ham kun et stort tomrum. Hvad skal han nu lave? Han tager en slurk kaffe og kigger på husene ovre på den anden side af søen. De ligger så langt væk, at han ikke kan se noget liv, selv om der bestemt må være en del hjemme på denne vidunderlige fredag eftermiddag.

De tyve fantastiske år med Damgaard Data skyldes først og fremmest samarbejdet med en masse inspirerende mennesker, ikke mindst med broderen Erik. At have sit daglige arbejde i samarbejde med en bror, som man har kendt altid og har ubetinget tillid til, er en gave. De komplementerede hinanden godt. De kunne bestemt være uenige, men de havde et fælles projekt og en fælles interesse. Og de respekterede hinandens kompetencer. Men han tænker også på alle de andre mennesker, der havde brændt mindst lige så meget for Damgaard-projektet som dem selv. De fik tryllet al modstand, alle problemer og alle genvordighederne om til, hvad man i business-jargon kalder "udfordringer." Men sådan er det jo. Der skal et stort problem til en stor løsning. Der findes ikke store løsninger på små problemer. Man føler netop en enorm glæde, når man har gjort det umulige og kan give sine medspillere en high-five. For Preben ligger værdien i tilværelsen i samværet, samspillet og samarbejdet med andre mennesker, og det har han til overflod haft hver eneste dag i de seneste tyve år.

Han havde faktisk glædet sig til arbejdet i Microsoft, hvor han efter opkøbet var blevet ansvarlig for afsætningen af alle Business Solutions produkterne i Europa, Mellemøsten og Afrika. Det må da også været gået nogenlunde, siden de efter mindre end et år havde tilbudt ham ansvaret for et endnu større forretningsområde. Det var først, da hans kone, Charlotte, spurgte ham, hvorfor han ville bruge så meget energi på et firma, der ikke var hans, at han var gået i tænkeboks. Han måtte erkende, at selv om stillingsbetegnelsen "Vice President, EMEA² operations" lød flot og på papiret omfattede tusindvis af medarbejdere og mange milliarder i omsætning, så var det noget helt andet end at være topchef i sin egen virksomhed, uanset om den var nok så meget mindre. Han var ikke kommet med i Microsofts strategiske ledelseslag, og jobbet var tilmed internt fokuseret. Man skulle virkelig have en stor kærlighed for PowerPoint præsentationer for at kunne trives. Hertil kom et tæt på vanvittigt antal rejsedage. Det nye job, han var blevet tilbudt, ville kræve end-

2 Europe, Middle East and Africa.

nu flere rejsedage og dermed endnu mindre tid til familien og andre hjemlige gøremål.

Da han efter opkøbet tog jobbet i Microsoft, måtte han gå 50 procent ned i løn, men det var jo komplet ligegyldigt, når der samtidig gik en lille milliard ind på kontoen i hans holdingselskab.

Efter en lang snak med Charlotte havde han valgt at sige nej tak til det nye jobtilbud og i øvrigt til noget som helst andet job som lønmodtager i en virksomhed, der ikke var hans.

Mens han tager den sidste slurk kaffe, tænker han over, hvor privilegeret han har været og naturligvis fortsat er. Hvordan ville det være gået, hvis Erik ikke var taget på det studieophold i USA i 1983? Hvis han ikke umiddelbart efter sin hjemkomst havde set det program fra HERASOFT, og hvis de ikke sammen havde købt en stand på Kontor&Data udstillingen i Bella Centeret i 1984?

Det er fortid nu. De sidste aktier i Navision er solgt eller ombyttet med aktier i Microsoft. Han er i princippet arbejdsløs. Selv om han ikke behøver at melde sig på jobcentret, skal han nu til at finde ud af, hvordan der arbejdsmæssigt kommer indhold i tilværelsen igen. Der ligger allerede invitationer til bestyrelsesposter i et par børsnoterede virksomheder, så måske han skulle kigge lidt på dem. Der skal i hvert fald bruges mere tid på familien, og det kan passende starte med en god lang sommerferie. Så må han se, hvad der herefter byder sig.

Erik forlader Microsoft

Den 15. april 2004 letter SAS flyet fra Seattle-Tacoma International Airport med kurs mod København. Forrest i kabinen sidder Erik Damgaard, der kigger ud af flyets vindue og noterer sig, at piloten tager et højresving ind over Mercer Island. Om lidt vil han kunne se Redmond, hvor Microsofts hovedkontor ligger, og hvor han det seneste års tid har forsøgt at få en central plads i udviklingen af virksomhedens softwareprodukter til økonomistyring. Det var bestemt ikke gået, som han havde håbet. Da han og broderen Preben i slutningen af 2000 besluttede at fusionere med konkurrenten Navision Software, var det ikke hans ønskescenarie. Fusionen, der bestemt

var blevet en stor økonomisk succes, havde på alle andre områder været en skuffelse.

Da Microsoft i maj 2002 købte hele butikken, vidste han, at nu var Damgaardeventyret definitivt slut. Men han havde håbet at kunne få en rolle i toppen af verdens største softwarefirma.

Han havde glædet sig over, at Microsoft hurtigt lukkede Navisions overambitiøse Jamaica-projekt, som han, da han efter fusionen første gang stiftede bekendtskab med det, ikke levnede nogen chancer. Stor var skuffelsen, da han efter ankomsten til Microsofts hovedkontor fandt ud af, at Great Plains Software, som Microsoft havde købt i slutningen af 2000, og i praksis var dem, der derefter havde købt Navision, havde deres eget svar på et nyt økonomisystem. Han havde observeret udviklingen af systemet i nogle måneder og kunne ikke se, hvordan det nogensinde skulle komme i luften. Der var for mange teknologifolk og for få praktikere på projektet. Det ville tage alt for lang tid, før der kunne vises konkrete anvendelsesmuligheder for teknologien. Han prøvede at komme med sine input, men der var ingen, der ville lytte. Da han var blevet bedt om at designe en rapportgenerator til det nye produkt, som bar kodenavnet Green, syntes han, det svarede til at designe et badeværelse til en bygning, som man endnu ikke vidste om skulle blive til et enfamilieshus eller et 50 etagers hotel.

Han var herefter kommet over på Magellan-projektet, der skulle udvikle et nyt økonomisystem til de helt små virksomheder. Heller ikke her følte han sig hjemme. Hvis man ønskede indflydelse i Microsoft, skulle man være chef med mange medarbejdere under sig. Det var det sidste, han havde lyst til. Måske kunne han have sagt sig selv, at Microsoft nok ville være et endnu større bureaukrati end det Navision, der kom ud af fusionen af Damgaard og Navision Software. Nu vidste han det i hvert fald, og så gav det jo ingen mening at blive hængende. Sådan som forholdene havde udviklet sig, havde han mistet motivationen. Det var allerede efter fusionen med Navision Software blevet sværere og sværere at møde op på kontoret og mere og mere tillokkende at gå tidligt hjem. Om ikke andet så havde de seneste 12 måneder endeligt bekræftet, hvad han allerede havde

erfaret i de sidste par år i Damgaard, nemlig at han slet ikke egner sig til store organisationer. Politik og bureaukrati passer ikke godt til hans temperament. At lave store komplicerende softwareprodukter, der kræver planlægning, koordinering og mange mennesker, passer ham heller ikke.

Allerede inden fusionen med Navision Software var Damgaard vokset ham over hovedet. Men Axapta var et sublimt produkt. Havde han kunnet få et hjørne med en håndfuld dygtige medarbejdere, ville de sagtens have kunnet lave en ny international version af det succesfulde Concorde C5.

Sådan skulle det ikke gå. Hvad skal han nu lave? Det spørgsmål havde han ikke stillet sig selv i de tyve år, der var gået, siden han i 1983 kom hjem fra sit studieophold i USA og havde fundet ud af, at softwareudvikling var noget af det sjoveste i verden. Seks måneder havde det taget ham at udvikle Danmax, som han og Preben viste frem på Kontor&Data i efteråret 1984. Det var blevet en øjeblikkelig succes. Da han kun to år senere sammen med Morten Gregersen og Jens Riis kunne præsentere Concorde Økonomi, var taget nærmest røget af huset. I 1991 kom så XAL, i 1995 Concorde C5 og i 1998 Axapta. Der havde i alle de år altid ligget en liste af opgaver og muligheder, som konstant var længere, end den tid han havde til rådighed. Spørgsmålet om, hvad han nu skulle lave, havde altid drejet sig om at vælge fra, så han også kunne få tid til at gennemføre sine egne ideer.

Når han sammenlignede Damgaard med Microsoft, var han stolt over, hvad han sammen med et par håndfulde dygtige softwareudviklere havde præsteret. Havde Damgaard ligget i USA, havde mulighederne set anderledes ud. Med halvdelen af verdensmarkedet lige foran sin egen dør havde det nok været Damgaard, der skulle købe Great Plains Software og ikke omvendt.

Siden Microsoft købte Navision, var det blevet tydeligt, hvilke planer de havde for fremtiden. De planer var han overbevist om ikke ville blive til noget. Der var for mange køkkenchefer og for få kokke på projekterne, men det kunne måske skabe en mulighed for ham. Det må han undersøge, når han kommer hjem.

Hans tanker bliver afbrudt af stewardessen, der kommer forbi med drinksvognen. Han falder i snak med familien, der efter et år i det amerikanske nu også glæder sig til at komme hjem til Danmark igen. Fortiden er forbi, og fremtiden kan godt vente et par uger.

KAPITEL 3

TILLØBET

Brødrene Damgaard går i gang

Efter Eriks hjemkomst fra USA tales der meget om computere, når han og Preben mødes hos forældrene på Solbærvænget. Via Morten Gregersen får de kendskab til bladet Asian Sources, der beskriver produkter og leverandører fra Fjernøsten. Sammen starter de firmaet Brdr. Damgaard Data I/S, der importerer og videresælger disketter og printere fra Taiwan.

For selv at få råd til deres egne computere låner brødrene 60.000 kroner af forældrene og importerer seks CP/M-baserede Tatung-computere fra Taiwan med styresystemet CP/M. Maskinerne ankommer nogle uger senere, de fire af dem videresælges, og med en fortjeneste på lige præcis 60.000 kroner kan lånet indfries.

En Tatung-computer svarende til de første computere, som Erik og Preben købte hjem fra Taiwan.



Brdr. Damgaard Data I/S er i 1983 en ren hobbyvirksomhed. Brødrene koncentrerer sig først og fremmest om studierne, og hvad man nu ellers får tiden til at gå med, når man er i begyndelsen af 20'erne. Erik, der tog et kursus i erhvervslære under opholdet i USA, vil gerne lære mere og tilmelder sig derfor i december 1983 undervisningen i bogholderi og regnskabslære på Købmandsskolen inde i København.

HERA-SOFT fra HERA-DATA

Morten Gregersen viser i foråret 1984 Erik et dansk økonomiprogram, HERA-SOFT, udviklet til CP/M-baserede mikrocomputere af firmaet HERA-DATA på Sydsjælland. Havidan, som Morten arbejder for, skal forhandle programmet, der har en udsalgspris på omkring 8.000 kroner. Han fortæller også, at HERA-DATA forventer at sælge 100 programmer om måneden.

De gennemgår programmet, og Erik kan se, at han med sine nyligt tillærte færdigheder i programmering, regnskabslære og bogholderi vil kunne udvikle et program, der er langt mere brugervenligt.

Han drøfter ideen med Preben og forældrene. Preben synes, det er helt oplagt. Hans mor, Kirsten, der selv er bogholder i en mindre virksomhed, kan godt se behovet, og Knud synes, det lyder spændende, at drengene vil starte deres egen virksomhed.

Erik udvikler sit første økonomiprogram

I slutningen af februar afleverer Erik sit speciale på ingeniørstudiet. Umiddelbart efter kører han op og melder sig på Høvelte kaserne, hvor han skal aftjene sin værnepligt ved sanitetskorpsen.

Han samler nu alle kræfter på at realisere planerne om at udvikle et økonomiprogram, der er bedre end programmet fra HERA-DATA. Værnepligten skal aftjenes i dagtimerne, men indebærer derudover ikke de store intellektuelle udfordringer. Han drøfter løbende udviklingsarbejdet med sin mor, som kommer med mange faglige tilbagespil på, hvordan bogholderens arbejde fungerer i praksis. Erik lytter til morens kritik og råd og målretter sit program til at passe så godt som muligt til den arbejdsmåde, som hun beskriver, at boghol-

dere benytter i deres hverdag med papirbaserede kassekladder og kontokort.

I løbet af sommeren viser Erik sit program til indehaveren af firmaet Havidan. Han er begejstret og vil gerne sælge det sammen med sine importerede computere fra Taiwan, når det bliver klar. Erik lover ham fem procent mere i forhandlerrabat end HERA-DATA tilbyder, og de aftaler samtidig, at han og Preben stopper importen af hardware.

Kurs mod Bella Centeret

En dag i eftersommeren er Morten atter på besøg hos Erik og kan fortælle, at Havidan skal udstille på Kontor&Data-messen i Bella Centeret til oktober. De vil gerne kunne introducere Eriks nye produkt, der skal sælges sammen med en computer, en printer og noget software til tekstbehandling til en samlet pris på lige omkring 50.000 kroner. Samme aften drøfter Erik og Preben muligheden for også selv at udstille og introducere produktet. De beslutter at bestille den mindste stand, der er på ni kvadratmeter. Med den beslutning har de en fast dato for, hvornår den første udgave af brødrene Damgaards nye økonomiprogram skal være klar til at blive vist til offentligheden, nemlig den 3. oktober 1984.

Med en fast tidsfrist for øje sætter Erik nu for alvor fokus på udviklingen og melder ud til venner og bekendte, at han er nødt til at skrue helt ned for byturene og festerne i weekenderne.

I takt med at programmet færdigudvikles, viser Erik det løbende til folkene fra Havidan. Hvad der først skulle have været et simpelt bogholderisystem, får nu også et faktureringsmodul, og når systemet skal kunne fakturere, skal der også være et lille varekartotek og et kundekartotek. Det hele skal naturligvis være integreret, så systemet selv løfter momsen på en salgsordre over på en separat konto og placerer det fakturerede beløb som et tilgodehavende på debitoren. Udviklingsarbejdet bliver noget mere omfattende, end han oprindeligt havde forestillet sig.

De små CP/M-baserede computere fra Taiwan kan udstyres med to disketterdrev. Det er Eriks ambition, at hele programmet skal kun-

ne ligge på den ene diskette. Den anden diskette skal bruges udelukkende til data. Hermed skal bogholderen ikke hele tiden skifte disketter under arbejdet, hvilket ofte er tilfældet i de konkurrerende systemer. Med den nye milepæl lagt fast og en klar ambition om, hvad programmet skal kunne, er der nu kun et håndtag at skrue på, nemlig den tid, der skal investeres i at få det til at lykkes. Erik arbejder alle døgnets vågne timer, når han ikke er på kasernen i Høvelte eller passer jobbet som vicevært.

Preben kommer mere med

Efter sommerferien kommer Preben mere med i arbejdet. Han skal skrive brugervejledningen og markedsføringsmaterialet og i det hele taget tage sig af alt andet end selve produktudviklingen. Preben skal også lære programmet så godt at kende, at han kan demonstrere det for kommende forhandlere og kunder på udstillingen. Med udgangen af september 1984 er brødrene klar til at flytte møblerne fra Prebens værelse med stigereoler og ryatæppe ud på messen i Bella Centeret. Programmet er ikke helt færdigt, men det er færdigt nok til, at brødrene kan vise de vigtigste funktioner og give et indtryk af et brugervenligt og fuldt integreret økonomiprogram til bogholderen i den lille virksomhed.

Eriks tid ved sanitetstropperne synger på sidste vers, men han skal lige have fri i den uge, messen står på. I militæret er man gudskelov meget opsat på at støtte de værnepligtiges bestræbelser på at få et arbejde efter endt militærtjeneste, og han får uden de store falbelader bevilget en uges orlov. 23 år gammel stikker Erik den 2. oktober 1984 nøglen i tændingen på sin brugte Sunbeam, og sammen med Preben på 21 år sætter han kursen mod Bella Centeret på Amager.

De to brødre har ingen anelse om, at de samtidigt sætter kursen mod et af de største danske erhvervseventyr i nyere tid.

KAPITEL 6

CONCORDE LANCERES

Virksomheden i Landemærket 51

Da Erik og Preben drøfter, hvor firmaet skal flytte hen efter at være vokset ud af Solbærvænget, er det ikke primært pengene, der dikterer deres overvejelser. Siden starten i oktober 1984 har de haft stigende omsætning, holdt omkostningerne helt i bund og opbygget en ganske pæn reserve. Den løbende forretning er fortsat særdeles profitabel, og det giver god mening at investere nogle af midlerne i fast ejendom. Med købet af Landemærket 51 i Købehavns indre by for tre millioner kroner bliver Damgaard Data til en rigtig virksomhed.

For brødrene er flytningen fra kælderen i barndomshjemmet også et skridt væk fra den daglige kontakt med forældrene. Kirsten Damgaard påtager sig fortsat opgaven med at passe lønningsbogholderiet. Det giver hende indsigt i de personalemæssige forhold i firmaet, og hun kommer i Landemærket flere gange om ugen. Forældrene er stadig med på sidelinjen og viser stor interesse for forretningen. Erik og Preben lytter da også til forældrenes råd og bekymringer, men træffer deres egne selvstændige beslutninger om virksomhedens strategi, investeringer og drift.

- nu flytter vi...

Et længe søret ønske er nu opfyldt. Mandag den 8. maj flytter vi ind i vores nye lokale i Landemærket 51. Landemærket 51 er et spændende garverisk hus fra 1738, der med sin helt specielle charme og atmosfære nu skal være rummen om den videre udvikling af Damgaard Data og fra Danmax software-serien - og så ligger det ovenikøbet centralt midt mellem Kærløbsgade og Kongens Have.

Kom og se vort nye gamle hus...

De er altid velkommen til at kigge ind og få en snak.

DAMGAARD DATA APS
 LANDEMÆRKET 51
 1119 KØBENHAVN K
 01-32 25 26

Landemærket 51

Flytningen fra kælderen i Solbærvænget til egen domicilejendom i Landemærket 51 annonceredes i fagpressen. Af teksten fremgår, at man i midten af firserne stadig anvendte tiltaleformen "De."

I Landemærket 51 kommer der skilt på døren, der indkøbes brugte kontormøbler og indrettes en reception ved indgangen. Preben får sit eget kontor. Erik indretter sammen med sine nyansatte programmører, Morten og Jens, en udviklingsafdeling i et lidt større lokale. I kælderen indrettes faciliteter til kopiering af disketter, trykning af labels og manualer samt pakning og forsendelse.

Lidt senere på året oprettes der et kursuslokale på første sal. Da kursusaktiviteterne tager til, ringer Preben til Jørgen Holck-Christensen, der tidligt viste interesse for Danmax og nu arbejder som dedikeret freelance-konsulent for Damgaard Datas kunder og forhandlere.

Selv om salget går godt, og der er voksende behov for uddannelse af både forhandlere og kunder, har Preben svært ved at finde penge til at ansætte endnu en fuldtidsmedarbejder. Han aftaler derfor med Jørgen, at denne også skal arbejde som freelancer og honoreres for den tid, han bruger på opgaverne. Da der kommer en henvendelse fra oliefirmaet Q8 om at få Danmax med i en PC-baseret afreg-

ningsløsning, som de forbereder at udstyre et halvt hundrede selvstændige fyringsolievognmænd med, griber Jørgen med det samme bolden. Q8 ønsker nemlig, at Damgaard Data yder direkte support. Konstruktionen bliver, at Q8 selv udnævnes til forhandler, og at Jørgen yder uddannelse og support via sit eget firma. Hermed er Jørgen sikret fuldtidsbeskæftigelse uden at være fuldtidsansat i firmaet.

Umiddelbart efter indflytningen sælger Erik sin lejlighed på Østerbro og rykker op på den øverste etage i Landemærket. Der går dog ikke lang tid, før han må finde sig noget andet at bo i. Antallet af medarbejdere nærmest eksploderer.

Taget med fingrene i kagekasse

Desværre har en af de unge medarbejdere, der blev anvist af Glad-saxe Kommune, svært ved at finde ud af, hvilke bankkonti de checks, som virksomheden modtager, skal sættes ind på. Et par stykker lander på hendes egen konto. Da Preben finder ud af, hvor hullet i pengekasen stammer fra, bliver hun bortvist. Han tager kontakt til hendes forældre, der bestyrkede sørger for, at de fejlplacerede penge straks bliver betalt tilbage. Preben lærer tidligt, at en kritisk opgave i ledelsen af en virksomhed består i at finde de rigtige medarbejdere. Fejlansættelser skaber besvær, uro og ekstra arbejde. Med bortvisningen står Preben akut med opgaver, der ikke er kapacitet til at løse. Men en hurtig søgning blandt vennerne viser, at en bekendt, der er ved at sælge sin tøjforretning i Hellerup, kan springe til med kort varsel og klare opgaverne, indtil der kan findes en fast afløser til receptionen. Helt midlertidigt bliver det dog ikke. Hun bliver i ni år.

En alvorlig konkurrent

Kort tid efter Mikrodata-udstillingen i februar 1986 frigiver PolySoft deres nye økonomisystem, Albatros, til salg. Albatros er i modsætning til de øvrige konkurrenter et PC-baseret flerbrugersystem og lægger sig lige præcis på den plads, som Erik havde tiltænkt sit nye Danmax XT. Da søsterselskabet PolyData står for distributionen og allerede har et veletableret netværk af forhandlere, er der tale om en alvorlig konkurrent.

Nu skal der altså sættes fart på udviklingen, så det nye produkt kan komme på markedet hurtigst muligt. Ellers risikerer de at tabe markedsandele. Danmax alene vil ikke kunne holde distancen ret længe i konkurrencen med systemer som PCPLUS, og Albatros skulle nødig få et for stort forspring på den del af markedet, hvor Danmax XT skal sælges. Erik får fingrene i produktet og kan nå at vurdere styrker og svagheder i programmet, så Danmax XT kan blive endnu bedre.

Mens Erik, Morten og Jens knokler med udvikling og programmering, forbereder Preben markedsføringen. Erik og Preben er enige om, at Danmax XT ikke er et brugbart navn til det nye produkt. Det signalerer kompatibilitet bagud, og der er også en lidt provinsiel klang over navnet. Det bliver Preben, der finder på at låne Concorde-navnet fra den civile flyindustri. Overlydspassagerflyet Concorde, der indsættes i rutedrift i 1976, er i 1980'erne det ypperligste inden for international luftfart. Det signalerer avanceret teknologi, ultra høj hastighed, kvalitet og komfort. Med PolySofts valg af navnet Albatros, synes Preben, at Concorde signalerer noget mere moderne, mere strømlinet, hurtigere og mere agilt. Nok er en albatros udholdende, men den har svært ved at komme i luften, og landingerne er heller ikke specielt elegante.

Om kunderne opfattede hentydningen er tvivlsomt, men for brøderne var valget af Concorde-navnet langt fra tilfældigt og meget inspireret af konkurrenten.

Finn Kusk videreudvikler Danmax

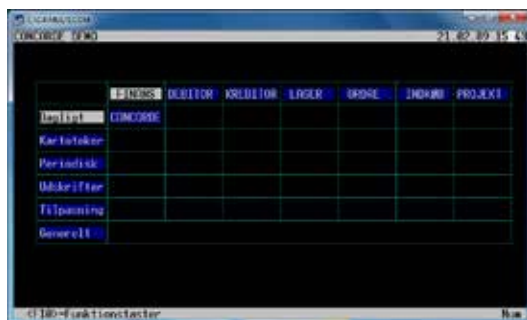
I midten af 1986, hvor Eriks og Prebens opmærksomhed og fokus er rettet mod at få det nye Concorde-produkt på markedet, fortsætter Finn Kusk med at sælge sine versioner af FK-SOFT i store mængder. Han indgiver fortsat en lind strøm af forslag til forbedringer. Da Erik har valgt at sætte sine nye udviklingsfolk på Concordeprojektet, er det kun ham selv, der kan tage sig af ændringer og fejlrettelser i Danmax. Og det er han mildest talt ikke særligt motiveret for at bruge tid på. Det aftales derfor, at Finn Kusk kan få en kopi af kildekoden til Danmax. Hvis han ansætter en programmør, kan han selv

rette fejl og foretage de udvidelser, som hans kunder efterspørger. Det synes Finn er en god idé, og fra denne dato videreudvikler han på Danmax i eget regi. Rettighederne til kildekoden tilhører fortsat Damgaard Data, men Finn får ret til at ændre i programmet.

Erik opfinder gittermenuen

Med udgangspunkt i sit kendskab til HERA-DATA, PCPLUS og Albatros er Erik klar over på hvilke punkter, Concorde skal være endnu bedre. PCPLUS er et brugervenligt program. Men det har begrænset funktionalitet og er kun udviklet til en enkelt bruger, så det udgør ikke nogen reel risiko i konkurrencen om de kunder, som Concorde skal henvende sig til. Albatros er et flerbrugersystem og har også mange funktioner, som det vil være svært at nå at udvikle tilsvarende, hvis man skal have et produkt på markedet hurtigt. Svaghederne ved Albatros er afhængigheden af det relativt primitive netværk 10-net, som PolyData selv importerer og distribuerer, samt at de mange funktioner gør produktet noget uoverskueligt.

Under arbejdet med at designe brugergrænsefladen til Concorde opfinder Erik den senere så berømte gittermenu, der giver brugeren adgang til de funktioner, som systemet understøtter. Med gittermenuen får brugerne en samlet oversigt over programmets faciliteter i det allerførste skærbillede og kan så gå direkte til den opgave, der skal løses.



Da Erik Damgaard præsenterede Morten Gregersen for gittermenuen til det kommende Concorde, kunne sidstnævnte godt se, at her var der tale om et gennembrud i brugervenlighed. Med gittermenuen fik brugeren på en overskuelig måde adgang til 35 valgmuligheder.

Med sine to udviklere beslutter Erik, at Concorde skal være klar til lancering på Kontor&Data-udstillingen, der afholdes 1. – 8. oktober 1986.

I september indrykker Preben en række helsidesannoncer i aviser og fagblade. Annoncerne er helt uden tekst og logo og viser blot en diskette med hvide røgstriber efter sig på en blå himmel. For indforståede er der et tydeligt vink med en vognstang til Albatros, hvis annoncer viser fuglen netop på en blå himmelbaggrund.

Amerikansk chipsafale i modvind
Hvem er tabere?

Da en stor virksomhed vil sælge et nyt produkt, er det vigtigt at finde ud af, hvem der er de mest potentielle købere. Det er derfor vigtigt at undersøge markedet og finde ud af, hvem der er de mest potentielle købere. Det er derfor vigtigt at undersøge markedet og finde ud af, hvem der er de mest potentielle købere.

Indvunden af disse undersøgelser og analyser kan være meget nyttige, og det er derfor vigtigt at undersøge markedet og finde ud af, hvem der er de mest potentielle købere. Det er derfor vigtigt at undersøge markedet og finde ud af, hvem der er de mest potentielle købere.

Disse undersøgelser kan være meget nyttige, og det er derfor vigtigt at undersøge markedet og finde ud af, hvem der er de mest potentielle købere. Det er derfor vigtigt at undersøge markedet og finde ud af, hvem der er de mest potentielle købere.

EVEREX streaming tapes
- er den bedste sikring af data!

EXCEL: Streamer til en diskette
 EXCEL: Streamer til en diskette
 EXCEL: Streamer til en diskette



Dancolec



Damgaard Datas første annonce for Concorde var helt uden tekst og logo. Det skulle skabe nysgerrighed blandt potentielle forhandlere og kunder.

Concorde på Kontor&Data 1986

Da brødrene på den kommende Kontor&Data selv ønsker at fokusere på økonomidelen af Concorde, er der brug for en person til at demonstrere tekstbehandlingsprogrammet Concorde Tekst. En af Eriks bekendte, Henrik Steen Petersen, der efter en kort karriere som FN-soldat nu arbejder som portør på Hvidovre hospital, del-

tager en lørdag aften i september i opvarmningen til en bytur på diskotek Annabel i det indre København. Under festlighederne spørger Erik, om Henrik kunne tænke sig at deltage i Kontor&Data-udstillingen og demonstrere Concorde Tekst. Ugen efter får Henrik en Olivetti M24 PC med hjem, så han kan nå at sætte sig ind i programmet.

Deltagelsen i Kontor&Data 1986 bygger på samme koncept som de forrige år. Preben tager nogle møbler med hjemmefra og etablerer et lille interimistisk kontormiljø på udstillingen. Også denne gang er det stigereolerne, skrivebordene og ryatæppet, der danner kulissen til lancering af det, der senere skal vise sig at blive en af Danmarkshistoriens helt store kassesucceser på softwareområdet.

Mens Erik og Preben demonstrerer Concorde Økonomi, står Henrik for demonstrationerne af Concorde Tekst. I stedet for at tage fri fra arbejde har Henrik valgt at pjække ved at melde sig syg. Da hans chef fra Hvidovre hospital tilfældigvis dukker op på udstillingen og kommer forbi standen for at kigge på det nye Concordesystem, kan Henrik godt se enden på sin karriere som portør i det danske sygehusvæsen. Chefen beder ham kigge forbi efter udstillingen, så de kan få ordnet det praktiske.

Interessen for Concorde på Kontor&Data-messen er god, og der kommer mange anerkendende ord fra de besøgende. Men konkurrencen er hård. PCPLUS, der distribueres af Berendsen Computer Products A/S, og Albatros, der distribueres af PolyData A/S, er begge repræsenteret med store og professionelle stande på udstillingen. Forud for udstillingen har de kørt store marketingkampagner.

Med lanceringen af Concorde stopper videreudviklingen af Danmax. Kunderne kan naturligvis fortsat købe og benytte programmet, men Damgaard Data vil ikke længere forpligte sig til at rette fejl eller komme med forbedringer. Kunder, der vil videre, må købe det nye Concorde. Danmax får formelt et liv på kun to år, hvilket er kort tid for et softwareprodukt. Men den rivende teknologiske udvikling gjorde det ikke forretningsmæssigt fornuftigt at lægge flere kræfter i produktet.

I dag ville en sådan beslutning rejse et ramaskrig fra kunderne, men det skabte ikke de store problemer i 1986. Selv om programmet ikke videreudvikles, bliver det stadig købt i årene efter.

Medarbejder nummer fem

Da udstillingen er overstået, følges Erik og Henrik tilbage til kontoret. Henrik fortæller, at hans dage som portør på Hvidovre hospital er forbi. Han skal finde et nyt job. Erik vil ikke lade sin ven i stikken og tager efterfølgende en snak med Preben. De bliver enige om at tilbyde Henrik fast ansættelse med tilbagevirkende kraft. Så må de finde ud af, hvad han skal lave. Henrik starter officielt per 1. oktober som medarbejder nummer fem.

Imponerende annonce

Nok er lanceringen af Concorde på Kontor&Data i 1986 gået godt, men det har ikke efterladt det store indtryk i medierne. Da tidsskriftet Datatid i november 1986 bringer to overblikartikler om udstillingen, er Damgaard Data og Concorde ikke nævnt med et eneste ord. I det hele taget er den danske softwarebranche ikke rigtig på mediernes radar, der i stedet præges af de udenlandske hardwareleverandører. Man skal helt hen på de sidste sider i bladet, hvor Preben selv har indrykket en imponerende to-siders annonce med titlen:

Concorde – et produkt i DANMAX serien.

“CONCORDE er et administrativt program i en klasse helt for sig selv.

CONCORDE er flerbruger helt ned på bit-niveau – et ubegrænset antal brugere kan arbejde i samme program samtidigt.

CONCORDE giver Dem overblik og er langt foran alle andre. Den nyeste teknologi indenfor programmering udnyttes til fordel for brugerne. Års erfaring fra bl.a. DANMAX-seriens kendte programmer har dannet baggrund for et fremtidssikret flerbruger-program, der lægger konkurrenterne bag sig. Resultatet af et tæt samarbejde mellem professionelle folk med mange års erfaring.



Annonceteksten sætter ikke produktets egenskaber under en skæppe.

CONCORDE indeholder finansbogholderi, debitor, kreditor, fakturering, ordre- og lagerstyring, styklister samt rapportgenerator. CONCORDE kan senere udvides med løn, købe- og lejekontraktstyring samt time/sagsstyring og tekstbehandling.

CONCORDE kan anskaffes i egen kombination. Samtlige delprogrammer er fuldt integrerede, så De kan springe fra punkt til punkt – mellem udskrift og forespørgsel og mellem programmerne. Under fakturering kan De springe til lager og oprette nyt varenr., returnere til fakturering ved tryk på en tast og fakturere den nye vare.

Uanset hvor de befinder Dem i CONCORDE, kan De rulle samtlige oplysninger på skærmen uden at afbryde igangværende job.

CONCORDE er brugervenlig helt til fingerspidserne med indbygget manual og hjælpetekster om hvert programpunkt. Fortrolige oplysninger sikres med pass-word.

Der tilbydes undervisning til både forhandler og bruger på vor egen skole.

Vi anviser nærmeste forhandler.

DAMGARD DATA ApS

Landemærket 51, 1119 København K, Telefon 01 32 25 26"

Annonceteksten vidner om de udfordringer, datidens programmer havde med at tilbyde brugervenlighed, herunder mulighed for at springe rundt i de forskellige funktioner. Da de underliggende operativsystemer var simple, måtte brugervenligheden indbygges i selve programmet. Præcis på det område havde Erik lagt betydelig energi i udviklingen. Kunderne tager imod Concorde som et helstøbt og brugervenligt økonomisystem til små og mellemstore virksomheder. Men produktets senere succes og udbredelse bliver også hjulpet godt på vej med hjælp fra en helt uventet kant.

Guldgraverstemning i IT-branchen

Perioden omkring mikrocomputerens indtog på markedet i midten af 80'erne er i høj grad præget af en guldgraverstemning. Priser og dækningsbidrag er skyhøje. Der kan tjenes gode penge på salg af selv et begrænset styktal. Et af de selskaber, der kaster sig ind på markedet for mikrodatamater, er AudioScan, der i årene forinden med stor succes havde generet sine kolleger i hi-fi-branchen ved at oprette egen import uden om grossisterne og give gevinsten videre til forbrugerne. Som så mange andre, der prøvede kræfter med IT-branchen, må de dog relativt hurtigt kaste håndklædet i ringen. AudioScan, der forhandler Danmax og Concorde, afskediger medarbejderne heriblandt salgschefen Henrik Rose, som umiddelbart efter beder om et møde med Preben Damgaard.

Damgaard Data står ikke umiddelbart og mangler arbejdskraft, hvorfor Preben ikke er så interesseret i at kigge på CV'erne fra de ledige medarbejdere. Han øjner dog en mulighed med Henrik Rose selv. Henriks idé er at starte en import og distribution af IBM kompatible PC'er fra Fjernøsten. Da Damgaard Data i forvejen distribuerer sine egne produkter, kan man sikkert forbedre indtjeningen per forhandler ved også at levere selve computerne. Det er Preben ikke interesseret i, men han kan godt bruge en hånd med rekruttering og pleje af forhandlere til det nye Concorde og tilbyder ham et job som chef – dog uden medarbejdere – for forhandlersalget. Henrik Rose tager imod tilbuddet og starter 1. november som den første salgsmedarbejder i firmaet.

Professionel markedsføring

Med stigende omsætning og indtjening er der plads i økonomien til at investere mere i markedsføring. I den sammenhæng spiller annoncering i dagspressen en stor rolle. Men det er kostbart, og pengene kommer først hjem igen senere, når og hvis produktet bliver en succes.

Ved et privat middagsselskab hos en af Prebens skolekammerater deltager også dennes storebror Michael Sander-Jensen. Michael har efter sin cand.merc. eksamen fået job i et kendt reklamebureau. Han er godt inde i, hvordan man gebærder sig i reklamebranchen, og Preben beder ham på konsulentbasis om at hjælpe med Damgaard Datas marketingarbejde. Det bliver en god forretning for firmaet. Michael skaffer rabatter på annonceindrykningerne, der overstiger det konsulenthonorar, som han skal have for sit arbejde, og han bliver derfor snart fast tilknyttet som fast freelance marketingkonsulent.



Med ternede bukser, hvide strømper, hyttesko og overskæg var Erik (tv.) og Preben Damgaard helt på linje med moden i midten af 1980'erne.

Damgaard Udvikling ApS

Den 27. oktober 1986 opretter Erik og Preben selskabet Damgaard Udvikling ApS, som ejes 100 procent af Damgaard Data ApS. Det er et udsædvanligt træk for et så lille firma på så tidligt et tidspunkt at dele sine aktiviteter op i separate selskaber, og brødrene har da næppe selv gjort sig de store overvejelser om firmaets fremtidige struktur. Imidlertid var Preben via en kæreste, der arbejdede på et advokatkontor, blevet introduceret til advokaten Jesper Guldbrandsen, som han synes godt om og derfor knytter til virksomheden som husadvokat. Preben tager ofte Jesper Guldbrandsen med på råd, når der skal træffes strategiske og principielle afgørelser, og inspirationen til etableringen af Damgaard Udvikling ApS kommer efter samråd med advokaten. Etableringen af Damgaard Udvikling ApS har ingen praktisk betydning på det tidspunkt, men det får det senere.

Preben, der nu er 23 år og endnu ikke har afsluttet sine HD-studier, kompenserer for sin manglende erhvervserfaring og -indsigt ved at knytte ekstern ekspertise til sig selv og til selskabet. Evnen til at se sine egne begrænsninger og til at række ud til og trække på erfaringer og kompetencer i sit netværk er et afgørende bidrag til selskabets udvikling og succes.

FK-DATA får bedre vilkår

I december 1986 foreslår Finn Kusk, der nu også sælger det nye Concorde under sit eget navn, at de ændrer afregningsformen, så han betaler et fast månedligt beløb på en halv million kroner. Herefter skal han kunne sælge et ubegrænset antal licenser. Erik synes godt om ideen, men Preben ser ikke nogen grund til at ændre måden, hvorpå FK-DATA afregner for sit licenssalg. Han tror, at Finn Kusk alene foreslår den nye afregningsform for at betale mindre i licensafgifter i det lange løb, og det kan jo ikke være i deres interesse. De aftaler i stedet at hæve distributørrabatten fra 70 til 75 procent.

Prebens fornemmelse viser sig at holde stik. FK-DATA køber allerede i starten af 1987 for over en halv million kroner om måneden.

Konkurrence med de store

Med udgangen af 1986 har Damgaard Data med det nye Concorde stukket snuden langt frem. Produktet, der er langt mere omfattende og komplekst end Danmax, skal konkurrere med de systemer, der er baseret på minicomputere, og som tilbydes af store virksomheder som Prime Computers, DDE, Nixdorf, IBM, HP, Digital, Norsk Data, Olivetti osv.

Distributionskapacitet var en afgørende faktor for succes i IT-branchen. Det er ikke nok at have et godt produkt, hvis man ikke kan få det gode budskab ud til markedet og få forhandlerne til at tage produktet til sig. Når først en forhandler har valgt at forhandle et økonomisystem, er det ikke attraktivt for ham at skifte hest – hvis ellers produktet fungerer og sælger godt. Damgaard Data er kommet på markedet over et halvt år senere end det konkurrerende system Albatros fra PolySoft, der har PolyData i ryggen. PolyData, der blev startet i 1978, er et velkonsolideret selskab med en omsætning på 140 millioner kroner og stor erfaring med distribution af IT-produkter både i Danmark og Sverige. Albatros har fået fine anmeldelser og har allerede mange kunder på det tidspunkt, hvor Concorde skal til at vinde forhandlerne og kundernes gunst. PCPLUS, der ligeledes er en hård konkurrent til Danmax, distribueres af Berendsen Computer Products, der også er en stor og veletableret IT-distributionsvirksomhed.

Erik og Preben har valgt selv at stå for distributionen, og man kan vel næppe påstå, at de har stor erfaring – endsige en stor organisation i ryggen. De er til gengæld unge, fulde af selvtillid understøttet af deres succes med Danmax og ejer ikke tvilens nådegave. Men det er i forretning som i krig: Den, der kommer først og har flest soldater, vinder oftest slaget – medmindre der laves fejl. Da brødrene tager de sjove hatte på nytårsaften, er der næppe mange bekymringer, der tynger festhumøret, selv om oddsene på markedet for økonomisystemer i Danmark objektivt set ikke er i deres favør.

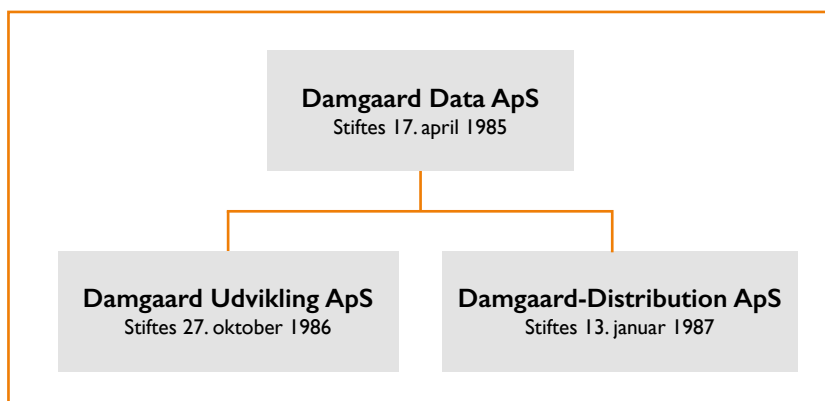
KAPITEL 7

DAMGAARD DATA BLIVER LANDS- DÆKKENDE

Damgaard Data Distribution ApS

Når Erik og Preben har valgt at afsætte deres økonomisystemer gennem forhandlere, og når de i modsætning til for eksempel PC&C har valgt selv at rekruttere og pleje forhandlerne, er det måske ikke så overraskende, at de i januar 1987 opretter datterselskabet Damgaard Distribution ApS. Ikke desto mindre er det igen et usædvanligt træk for en så lille virksomhed på et så tidligt tidspunkt at være så bevidste om de store forskelle i de forretningsmæssige opgaver i virksomheden, at de ligefrem udskiller dem i selvstændige juridiske enheder. I de fleste softwarevirksomheder er de forskellige discipliner: udvikling, marketing, distribution, salg, support osv. blandet godt og grundigt sammen, indtil virksomheden når en vis størrelse og modenhed, hvor de så efterhånden deles op i interne afdelinger. Kun sjældent i separate selskaber.

Den juridiske selskabsstruktur i Erik og Prebens lille koncern afspejler en høj grad af forretningsmæssig modenhed og skal få afgørende indflydelse på virksomhedens udvikling de kommende år – på godt og ondt! Inspirationen er formodentlig kommet fra PolyData, der stod bag PolySoft og Albatros, og som kørte en tilsvarende virksomhedsstruktur.



Allerede i 1986 opdelte Erik og Preben Damgaard deres aktiviteter i separate juridiske enheder. Oprettelsen af et holdingselskab og to operationelle datterselskaber var et usædvanligt skridt på så tidligt et tidspunkt i selskabets udvikling.

Vækstrater på 100 procent

At der i disse år er mange penge at tjene ved distribution skyldes en kombination af flere forhold. Der var en latent efterspørgsel efter IT-baserede løsninger, der kunne øge produktiviteten i erhvervslivet. Den største bremse på efterspørgslen var det høje prisniveau på de løsninger, der var baseret på mainframes og minicomputere. Da mikrocomputerne bliver mere kraftfulde, falder i pris, kan kobles sammen i netværk, der deler programmer, data og printere, og der fra virksomheder som Damgaard Data, PC&C, DSI og PolySoft kommer brugervenligt software på dansk, eksploderer efterspørgslen.

Der opleves årlige vækstrater i salget på over 100 procent, samtidig med at også dækningsbidragene på produkterne er ganske tilfredsstillende. Den slags paradisiske tilstande varer sjældent ved, men i 1985-86 ser det attraktivt ud at være i distributionsledet.

Med etableringen af det separate selskab Damgaard Distribution ApS bliver det mere legitimt for Preben at kontakte producenterne med henblik på at få en distributionsret til produkter, der er komplementære til Danmax og Concorde, og som kan øge omsætning, indtjening og loyalitet blandt forhandlerne.

Behovet for support og uddannelse eksploderer

I takt med at antallet af forhandlere og kunder vokser, sker der en tilsvarende stigning i omfanget af telefoniske henvendelser om produkterne. Forhandlerne har spørgsmål, der skal afklares, inden en kunde kan beslutte sig for at købe. Også efter købet opstår der ofte tekniske eller anvendelsesmæssige spørgsmål, som skal besvares, inden kunderne kan benytte produkterne som tiltænkt. De henvises i videst muligt omfang til at kontakte en forhandler, men man afviser aldrig at bistå nogen, der har brug for akut hjælp. For at gøre forhandlerne i stand til selvstændigt at sælge og yde support på produkterne indrettes der i efteråret 1986 et lille kursuslokale på første sal i Landemærket.

I starten er det Erik og Preben selv, der står for undervisningen, men da efterspørgslen vokser, bliver der behov for mere kapacitet. I foråret 1987, da stigningen i efterspørgslen viser sig stabil, beder de Jørgen Holck-Christensen om at stå for alle uddannelses- og supportaktiviteter, hvilket kræver, at han afvikler sine kundeprojekter. Da der løbende bliver ansat nye medarbejdere til undervisning og support, bliver det også ham, der kommer til at lede disse. Jørgen, der er årgang 1937 og dermed alderspræsident i virksomheden, har ingen ambitioner om at skulle gøre karriere som leder og chef. Men med en baggrund som lærer og med praktisk indsigt i, hvordan produkterne anvendes, bliver det altså ham, der kommer til at stå for opbygningen af uddannelses- og supportafdelingen.

Med introduktionen af flerbrugersystemet Concorde, der fra starten bliver en stor succes, eksploderer også behovet for support. Kunderne, der hovedsageligt er bogholdere og regnskabsfolk i små og mellemstore virksomheder, er principielt ligeglade med alle de tekniske detaljer i en IT-løsning. Når økonomisystemet ikke fungerer, kan de ikke umiddelbart afgøre, hvor problemet ligger. Mange af de teknologier, som en Concorde flerbrugerløsning er baseret på, er endnu så nye, at også forhandlerne har meget lidt erfaring med alle detaljerne, og de har derfor behov for hjælp, når kunderne stiller spørgsmål eller har driftsmæssige problemer.

Der er principielt to veje man kan vælge at gå for at håndtere udfordringerne. Man kan afvise alle spørgsmål, der vedrører de produkter, man ikke selv har leveret, og dermed skubbe hele ansvaret over på forhandlerne. Det er den løsning, firmaet PC&C helt bevidst vælger ved at lægge distribution og support over til Berendsen Computer Products, der med en professionel organisation kan påtage sig opgaverne. Damgaard Data vælger stik modsat selv at påtage sig ansvaret for den samlede løsning, så deres forhandlere i princippet kan få svar på alle spørgsmål, uanset hvor et problem opstår.

Hvor man typisk godt kunne forlange en pris for kurser og uddannelse af kunder og forhandlere, var der i 1980'erne ikke tradition for at kræve betaling for support. PolyData reklamerede direkte med konceptet FriService, hvor kunderne gratis kunne ringe og få hjælp til ethvert produkt, som PolyData forhandlede. Det siger sig selv, at support af produkter, som man ikke selv har leveret og dermed ikke har noget dækningsbidrag på, hurtigt kan blive en dårlig forretning. Preben og Erik ser imidlertid mere langsigtet på problemstillingen og vælger at prioritere kunde- og forhandlertilfredshed højest. Så må forretningen indrettes derefter.

OS/2 annonceres

Samtidig med at IBM i april 1987 lancerer en ny serie af PC'er under navnet Personal System/2 (PS/2), meddeler firmaet, at de sammen med Microsoft er ved at udvikle et nyt operativsystem, der vil få betegnelsen OS/2. Det vil komme på markedet senere på året. Introduktionen af PC'en og DOS i 1981 var et stort fremskridt sammenlignet med CP/M, og der opstod hurtigt et betydeligt marked for både hardware og software til platformen. Specielt tog udviklingen af software fart. Kunderne viste sig mere end parate til at købe de mange nye ideer til, hvordan man kunne automatisere og effektivisere manuelle processer med softwarebaserede systemer på PC'er. Opfindsomheden er enorm, og selv om udviklingen på hardware-siden konstant øger kapaciteten, er softwareudviklerne altid er par hestehoveder foran og kan bruge endnu mere kapacitet.

Det oprindelige PC- og DOS design havde en række begrænsninger, der for alvor viser sig i takt med, at markedet eksploderer, og softwareudviklernes fantasi og kreativitet udfolder sig. Hertil kommer, at IBM nok havde forudset, at strategien med at gøre designet åbent for alle andre producenter ville skabe et større marked, end hvis de holdt det for sig selv, men de havde undervurderet det enorme konkurrencemæssige pres, som de samtidig selv ville blive udsat for. Annonceringen af OS/2 er derfor på den ene side et relevant ønske om at få et operativsystem, der bedre imødekommer de behov, softwareudviklerne har for at udvikle avanceret og brugervenligt software. På den anden side er det også et ønske om at få mere kontrol over markedet ved at sætte sig på udviklingen af operativsystemet og få licensindtægter fra andre producenters udnyttelse af IBM's nyskabelser.

IBM var kendt for helt bevidst at udnytte sin stærke markedsposition til at skabe usikkerhed blandt sine kunder. Når selskabet havde behov for et pusterum til at indhente et område, hvor de havde tabt terræn, kunne de annoncere produkter, der stadig kun var på tegnebrættet. Strategien kaldtes at sprede "FUD", der står for Fear, Uncertainty and Doubt (frygt, usikkerhed og tvivl). De mange store virksomheder, der havde IBM som leverandør, foretrak nu at vente og se, hvad firmaet ville komme med, og udskød derfor ofte investeringer i ny teknologi fremfor at vælge innovative løsninger fra en konkurrent.

Annonceringen af OS/2, der sker et godt stykke tid før, produktet kan leveres, skaber da også en betydelig usikkerhed på markedet. For Erik Damgaard, der lige har lanceret Concorde baseret på DOS, er spørgsmålet om, hvordan markedet vil reagere på IBM's udmelding, ultra relevant. Skal han nu investere i at udvikle Concorde til OS/2, og vil der fortsat være et marked for DOS-baserede systemer?

IBM har imidlertid sluppet et monster løs, som de ikke længere selv kan styre. Det viser sig hurtigt, at kunderne ufortrødent fortsætter med at efterspørge DOS-baserede løsninger på PC'er, der ikke kun leveres af IBM.

M24 PC'en fra Italienske Olivetti blev umådelig populær i Danmark. M24'eren viste sig imidlertid at have problemer med netværk baseret på Novell, som Damgaard Data primært satsede på. Problemet kunne løses ved at udskifte tastaturet. Når kunderne spurgte, hvad de så skulle bruge det oprindelige tastatur til, foreslog Damgaard Datas supportafdeling, at de smed det i havnen! Et godt eksempel på sort IT-humor.



Erik er teknisk begejstret for designspecifikationerne på OS/2 og er overbevist om, at IBM hermed vil komme tilbage på banen. Men han vælger blot at holde øje med udviklingen og investerer ikke udviklingsressourcer i at komme tidligt på markedet med et OS/2 dedikeret system.

Kontor i Jylland

I sommeren 1986 bliver Preben kontaktet af Jesper Carl Hansen, der arbejder som sælger hos en Danmax-forhandler i Esbjerg. Han foreslår Preben at ansætte ham til at åbne og drive et kontor i Jylland. Men Preben har rigeligt at se til på Sjælland og er ikke varm på ideen om at oprette kontor på den anden side af Storebælt. Han takker i første omgang nej til tilbuddet.

Med frigivelsen af Concorde i oktober 1986 og den efterfølgende positive modtagelse på markedet synes tiden nu mere moden til ekspansion i det Jyske, og Preben tager i foråret 1987 kontakt til Jesper Carl for at høre, om han stadig er interesseret i at åbne og drive det kontor i Jylland. Det er han, og med virkning fra 1. juni 1987 starter han forberedelserne til etableringen af en afdeling i Vestdanmark. Preben beder Michael Sander hjælpe ham, så de kan komme i gang så hurtigt som muligt. Sammen kigger de på den jyske geografi for at finde den mest hensigtsmæssige placering. Da Preben og Erik i forvejen har familie på Koldingkanten, bliver de enige om, at trekantsområdet Vejle-Kolding-Fredericia er mest velegnet. Den 7. august åbner de kontor på Pakhustorvet i Kolding med Jesper Carl Hansen

som chef for aktiviteterne i Jylland og på Fyn. Den øgede indsats i det vestlige Danmark skal hurtigt vise sig at blive en stor succes.

Henrik Pedersen, der tidligt i foråret 1987 flytter fra arbejdet med pakning og forsendelse til pleje af forhandlerne, kommer i slutningen af juni hjem fra en tur sammen med Jesper Carl til forhandlerne i Jylland. Han kan fortælle, at Damgaard Data er tæt på ukendt vest for Lillebælt, og at der er stor forvirring omkring relationen mellem Damgaard Data og FK-DATA. Nogle forhandlere tror, at det er FK-DATA, der står bag udviklingen af Danmax og Concorde, og at det er Damgaard Data, der distribuerer en OEM-version af deres software. Mange af forhandlerne er voldsomt utilfredse med at skulle konkurrere med FK-DATA, der jo tilbyder nøjagtig samme produkt og angiveligt ofte vælger at give reduktioner i prisen for at vinde kunderne.

FK-DATAs aktiviteter skæpper godt i kassen, men deres succes er tilsyneladende ved at udvikle sig til et problem.

Damgaard producerer netværkskort og opretter Connect A/S

Når flere brugere i en virksomhed skal benytte samme Concorde samt dele data og printere, må PC'erne kobles sammen i et netværk. PC'erne var ikke som i dag som standard udstyret med netværksfaciliteter, og trådløst netværk var slet ikke opfundet endnu. For at få et PC-netværk op at stå skulle man først købe netværkskort, som skulle monteres i hver PC og forbindes med et kabel, og herefter måtte man anskaffe et stykke netværkssoftware, som håndterede de fælles ressourcer. Netværksmarkedet er i 1980'erne præget af mangel på fælles standarder. Netværkskort fra forskellige producenter benytter forskellige kabeltyper og kan i øvrigt ikke tale sammen. At få et PC-netværk til at fungere er ikke noget, små virksomheder umiddelbart selv kan finde ud af, og de har derfor behov for, at deres EDB-leverandør tager sig af det tekniske.

De mange små forhandlere har ikke den store tekniske kompetence. Ofte kæmper både forhandlerne og deres kunder med at få netværket til at fungere ordentligt. Preben og Erik diskuterer, hvor-

dan de skal håndtere de mange problemer og forespørgsler om det netværk, der jo teknisk set intet har med Danmax eller Concorde at gøre. De bliver hurtigt enige om, at Damgaard Data over for forhandlerne må tage et samlet ansvar for løsningen. Til gengæld bliver de så nødt til at gå ind i distributionen af selve netværksprodukterne for at få dækningsbidraget til at finansiere den udvidede support.

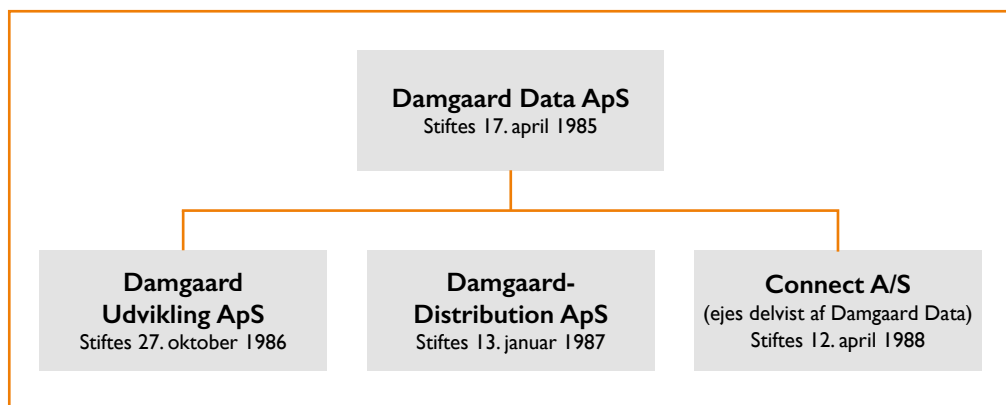
I midten af 1980'erne, hvor PC-netværksteknologien endnu er ung, er både priser og dækningsbidrag på hardware og software meget høje. I den billige ende ligger produkter som 10-Net, der koster ca. 8.000 kroner per arbejdsplads, og som kan klare sammenkobling af op til ti arbejdspladser. Erik har imidlertid valgt at læne sig op ad Novell Netware, som er væsentligt dyrere, men til gengæld langt mere robust og skalerbart. I princippet kan Danmax og Concorde køre på enhver type netværk, men det er en uoverkommelig opgave at skulle supportere dem alle, hvorfor det giver god mening at standardisere.

Da Søren Kristensen – en bekendt af Erik Damgaard – foreslår, at de sammen udvikler og producerer netværkskort til PC'er, ligner det netop løsningen på udfordringen. Når de producerer kortene selv, kan importørleddet springes over, og de opnår derved et markant højere dækningsbidrag. Som producent af netværkskort kan de også gå direkte til Novell og få en OEM-aftale, der igen gør det muligt at springe importørleddet over og dermed øge dækningsbidraget. Erik og Preben ønsker at fastholde deres primære fokus på udvikling af software, men der er et akut behov for at få styr på de andre dele af løsningerne også.

Da produktionen og distribution af netværkskort ikke behøver at begrænses til forhandlerne af Concorde, beslutter de at lægge aktiviteten i det separate selskab Connect A/S, der ejes sammen med Søren Kristensen og Erik Carlsen, hvor sidstnævnte skal stå for den daglige ledelse.

Samtidig overtager de nabobygningen i Landemærket 49, hvor kælderen indrettes til produktionen af netværkskortene. Med datterselskabet Connect har Erik og Preben taget et skridt ind på et marked, som de kun har lidt indsigt i og erfaring med. Hvad der ved

første øjesyn ligner en god forretning, skal hurtigt vise sig at være langt mere udfordrende og vanskelig.



Med oprettelsen af Connect A/S i foråret 1988 gik Damgaard Data ind i udvikling og produktion af hardware til sammenkobling af PC'er. Den type produkter havde høje priser og attraktive dækningsbidrag, men den situation ændrer sig markant på få år.

Konflikter med FK-DATA

Danmax og Concorde er populære og efterspurgte produkter. Både Damgaard Data og FK-DATA har succes med opbygningen af deres forhandlernet, og det sker derfor hyppigere og hyppigere, at de støder på hinanden, sådan som det var sket i Jylland. Det sker ofte, at de forsøger at rekruttere de samme forhandlere, og det sker ofte, at deres forhandlere konkurrerer om de samme kunder. FK-DATAs succes indebærer også, at mange kunder og forhandlere får den opfattelse, at Danmax og Concorde er et produkt udviklet af FK-DATA, hvor Damgaard Data har fået distributionsret.

Fra andel halvdel af 1986 ansætter Damgaard Data flere og flere medarbejdere til at håndtere de mange forhandlere. Men det er stadig primært Preben og Erik, der har relationen til Finn Kusk. Med en uformel ledelsesstruktur drøftes strategiske forhold jævnligt ved fredagsfrokosten på Prebens kontor, og på trods af at FK-DATA lægger mange penge i kassen, er der udbredt utilfredshed med den forvirring, deres aktiviteter skaber. Da Damgaard Data efterhånden

får distributionskapacitet til at betjene hele markedet, synes de fleste medarbejdere, at FK-DATA mere og mere ligner en overflødig konstruktion.

Et rygte opstår og dør ud

Sidst på foråret 1987 støder medarbejdere fra Damgaard Data hyppigt på et rygte, der sætter spørgsmålstegn ved, om Concorde nu også er et ægte flerbrugersystem. Et ægte flerbrugersystem skal kunne tage hånd om den situation, hvor flere medarbejdere på samme tidspunkt vil tilgå og ændre de samme data. Erik har faktisk arbejdet meget med den problemstilling og har endda designet systemet, så det tager højde for den situation, hvor forbindelsen mellem brugerens PC og den fælles dataserver skulle blive afbrudt midt i bogføringen. Rygterne er uden hold i virkeligheden. Men da både forhandlere og især kunderne ikke har den fornødne tekniske indsigt til at vurdere rygtets validitet, foreslår Henrik Rose, at de simpelthen sender Concorde til test hos Teknologisk Institut. Der udarbejdes nu en række helt konkrete spørgsmål, som Concorde skal testes på.

Rapporten fra Teknologisk Institut beskriver i detaljer resultaterne af de gennemførte tests og kan bekræfte, at Concorde fungerer og opfører sig, som det skal. Det er tilmed robust over for både nedbrud i netværket og kan håndtere de konflikter, der kan opstå, når flere brugere vil foretage opdateringer samtidigt.

Med udgangspunkt i rapporten indrykker Damgaard Data en række annoncer i dagblade og tidsskrifter, hvorefter rygtet dør ud. De, der havde medvirket til spredningen, må have fået et par røde ører. Concorde er nu det eneste system på markedet, der har fået det blå stempel fra Teknologisk Institut. En trussel er blevet vendt til et markedsføringsmæssigt aktiv.

Uregelmæssigheder hos FK-DATA

I august 1987 opstår der mistanke om, at FK-DATA ikke afregner korrekt for de solgte licenser. Mistanken opstår, fordi der ikke er afregnet licenser for en række kunder, som optræder på FK-DA-

TAs egen officielle referenceliste. Henrik Pedersen får en medarbejder hos FK-DATA til sende en komplet udskrift over licenser fra FK-DATAs Calc, så han kan sammenligne med indberetningerne fra selskabet. En minutløs gennemgang og sammenligning viser, at FK-DATA ikke har indberettet og betalt for et stort antal licenser.

Preben rejser problematikken over for Finn Kusk, da de to mødes på Herningmessen i eftersommeren, og orienterer ham om, at FK-DATAs distribution af Concorde på den baggrund må indstilles. Det er Finn Kusk bestemt ikke begejstret for. Det vil med et slag rive tæppet væk under hans virksomhed. Han mener, at afvigelserne må bero på banale fejl og forglemmelser, men accepterer dog efter råd fra sin advokat alligevel at stoppe med salget af Concorde per 1. oktober.

SOFTWARE
- der får dit system til at klappe ...

Det er selvfølgelig ikke alt, der er rundt og smukt, men det er altså at klappe. Men en ting er sikkert ...
FK-DATA's System 2 er skabt for at få dit firma til at klappe ... hver dag.

System 2 er et fleksibelt system, udviklet med den nyeste teknologi og med ingen maskinafhængighed.

System 2 er et fleksibelt system med mange muligheder for tilføjelse af nye programmer, databaser, rapporter, arkiver og kopiering.

System 2 er en lang række funktioner, der giver dig alle de "nye" og "gode" muligheder.

FK-DATA har udviklet et stort antal programmer til dit firma, så du kan få det bedste resultat med System 2.

SYSTEM 2

FK-SOFT

FK-DATA
Østergade
DK-50 00 10-60

Ja tak, send mig endelig en demo diskette af System 2.
 Navn: _____
 Adresse: _____
 Telefon: _____
 Dato: _____

Sendt i henhold til Lov nr. 119 af 1987, § 10, stk. 1, nr. 1.

FK-DATA, der blev startet og drevet af Finn Kusk, spillede en stor rolle i perioden 1984 til 1986 og var medvirkende til, at Damgaard Data kom så godt fra start. Da FK-DATA i oktober 1987 måtte stoppe salget af Concorde Økonomi, rev det i praksis gulvtæppet væk under virksomheden, og Finn Kusk måtte i al hast færdiggøre udviklingen af en afløser, der i 1988 kom på markedet under navnet System 2.

Internationalisering og OEM-aftalen med Novell

Rygtterne om Damgaard Datas succes spredtes hurtigt i branchen, og snart begynder de uopfordrede ansøgninger og telefonopringninger fra personer, der gerne vil med på vognen, at strømme ind. En af henvendelserne kommer fra Morten Vedel Nielsen, der efter en kort karriere i et dansk IT-importfirma har en drøm om at komme til at

arbejde i udlandet. Da Connects netværkskort til PC'er i princippet kan krydse landegrænser langt nemmere end et økonomisystem som Concorde, ansættes Morten for at få gang i det internationale salg. Det globale marked for netværkskort er gigantisk og hastigt voksende. Der mangler bestemt ikke afsætningspotentiale for et firma som Connect. Men hvor den lidt mere forsigtige tilgang til ekspansion for en nystartet virksomhed nok ville fokusere på hjemmemarkedet først og dernæst på nabomarkederne, tager Morten med det samme et stort skridt og sætter kursen direkte mod USA. Han får tilrettelagt en salgstur til Californien og Utah, hvor Novell har sit hovedkvarter. Preben er med på salgsturen, men da Morten plæderer for en udstationering i USA på Damgaard Datas regning, trækker førstnævnte i bremsen og siger nej tak. Morten siger op og flytter til USA for at prøve lykken på egen hånd.

Besøget hos Novell i Provo, Utah skal nu alligevel vise sig ikke at have været helt nytteløst. Da der senere på efteråret i 1987 opstår behov for at få distributionsret til Novells Netware uden om de danske importører, kan Preben tage visitkortene frem og bygge videre på relationen. Efter nogen korrespondance via fax og telefon lykkes det at komme i kontakt med de ansvarlige i Novell i USA, der meddeler, at de gerne vil aflægge Connect og Damgaard Data et besøg i København, inden man indgår en aftale.

En hvid Mercedes til gæsterne

Erik og Preben vurderer, at det er helt afgørende for deres forretning, at de får aftalen i hus. Alle sejl skal sættes til for at gøre det bedst mulige indtryk. De meddeler Novell, at der vil være repræsentanter fra Connect i lufthavnen til at modtage dem ved ankomsten. For at det ikke skal se for billigt ud, vil de leje en stor Mercedes til transitkørslen for gæsterne under deres ophold. Ingen af dem er imidlertid gamle nok til at leje så stor en bil, og de må derfor bede en af de ældre medarbejdere om at skrive under på lejekontrakten. Med øje for detaljerne fjerner Erik aftenen før besøget alle de mærkater i bilen, der kan få gæsterne til at tro, at den hvide Mercedes skulle være en udlejningsbil hyret til lejligheden. Besøget går godt, og folkene fra Novell er

behørigt imponerede over forretningen og visionerne. De sender en OEM-aftale til underskrift, hvormed Damgaard Data nu bliver producent og distributør af netværkskort samt Novell netværkssoftware.

Netværksafdelingen

Nu kommer der yderligere pres på supporttelefonerne. Der etableres derfor en netværksafdeling, der skal tage sig af at hjælpe forhandlere og kunder med at få systemerne sat op og gjort funktionsdygtige, holde øje med markedet og medvirke til at få opbygget distributionen uden for den oprindelige forhandlerkanal.

Preben indrykker i eftersommeren en jobannonce i Berlingske Tidende og går i gang med at udvælge kandidater til interview. At vælge de rigtige medarbejdere er enhver leders fornemste, men også allersværeste opgave. I store virksomheder kan man godt tåle en fejlansættelse i ny og næ. Men i Damgaard Data, som vokser fra 6 til 24 medarbejdere i perioden 1987-88, spiller hver eneste medarbejder en afgørende rolle.

Valget af ny medarbejder til netværksafdelingen falder på Allan Mathiassen, der havde arbejdet med Novell i et par år. Han er knusende teknisk kompetent, evner at formidle sin viden til andre, der ikke har samme tekniske viden og besidder en imødekommenhed og tålmodighed, der gør andre trygge ved at henvende sig til ham. Allan, der er komplet blottet for traditionelle karrieremæssige ambitioner, får en stor betydning for succesen med Concorde og udbygningen af forhandlerkanalen. Han fjerner simpelthen usikkerheden og utrygheden ved hele netværksproblematikken, der er en forudsætning for, at systemerne kan fungere, men som i sig selv ofte er det rene tekniske anarki.

Strategien om at yde teknisk support til deres kunder og forhandlere samt finde, ansætte og holde på medarbejdere som Allan Mathiassen udgør en stor andel af opskriften på den succes, som virksomheden oplever i årene efter.

PolySoft halter, og Albatrossen skranter

I løbet af 1987 løber der rygter i branchen om, at Albatros fra PolySoft er yderst fejlbehæftet, at firmaet har vanskeligt ved hurtigt

at få rettet fejlene og i det hele taget ikke yder en tilfredsstillende support. Erik, Preben og Michael Sander, der nu udgør topledelsen, ser Albatros, PolySoft og Polydata som den allerstørste konkurrent. De lægger hovederne i blød for at finde ud af, hvordan de kan vriste kunder, forhandlere og dermed markedsandele fra konkurrenten.

I eftersommeren kommer en kærkommen hjælpende hånd udefra i form af en uafhængig rapport fra analysefirmaet Information Technology Management. Den sammenligner økonomisystemerne på det danske marked og placerer Concorde helt i toppen. En tilsvarende rapport fra revisionsfirmaet Price Waterhouse har også kun rosende ord tilovers for Concorde. Sammen med netværksrapporten fra Teknologisk Institut har man nu en magtfuld cocktail af eksternt anderkendelse, som de ikke er sene til at udnytte.

I helsidesannoncer i aviser og fagblade gør Damgaard Data opmærksom på de uvildige rapporter, som læserne ved at indsende en kupon kan rekvirere gratis. Inden længe strømmer kuponerne ind fra nye potentielle kunder og forhandlere.

Alle kunder ved, at leverandørerne roser deres egne produkter til skyerne, og de lægger derfor ikke så stor vægt på den form for propaganda. Da Damgaard Data i 1987 stod med ikke mindre end tre eksterne og uafhængige rapporter fra anerkendte institutioner, der blåstempler Concorde, var de ikke sene til at udnytte situationen og pakke det sammen med deres generelle markedsføring. I dag ved vi fra de sociale medier, at uafhængige anbefalinger er et af de stærkeste markedsføringsværktøjer, der findes. De samme mekanismer fungerede altså også for Damgaard Data i 1980'erne.

JATAK! Vi vil gerne modtage analysen over brugernes og forhandlernes vurdering af markedets mest solgte administrative PC programmer

Start en analyse:

- 1) Programmet er robust (fejlfrit)
- 2) Programmet er let at bruge
- 3) Programmet er fleksibelt (kan tilpasse sig forskellige behov)
- 4) Programmet er effektivt (hurtig)
- 5) Programmet er brugervenligt (klar og forståeligt)
- 6) Programmet er økonomisk (billigt)
- 7) Programmet er sikkert (data sikret)
- 8) Programmet er integreret (arbejder sammen med andre programmer)
- 9) Programmet er fremtidigt (opdateres)
- 10) Programmet er supportet (god service)

Start en CONCORDE:

Start en CONCORDE (Concorde er et af de mest populære administrative PC programmer i Danmark)

Navn: _____

Adresse: _____

Postnr. og by: _____

Telefon: _____

Indsendt til: _____

DAMGAARD DATA A/S Telefon 44 10 10 10, 44 10 10 10, 44 10 10 10, 44 10 10 10, 44 10 10 10

Dokumentation af 10. september 1987

I november offentliggør firmaet Marketing Expansion første halvdel af en tilfredshedsundersøgelse foretaget blandt 330 danske forhandlere af PC'er og software, hvor PolySoft spås at ville miste yderligere markedsandele til Concorde. Også PolyDatas 10-Net spås at ville blive presset helt ud af markedet. Da anden halvdel af rapporten offentliggøres, lige inden Danmark går på juleferie, får Albatros igen negativ omtale og bedømmes til ikke at være pengene værd. Damgaard Data og Concorde er igen placeret i toppen, når det gælder tilfredshed og positive forventninger fra forhandlerne.

På den baggrund lægger Preben, Erik og Michael en langsigtet strategi, der tager sigte på at gøre livet endnu mere surt for PolyData.

Preben giver Jesper Balsler et tilbud

PC&C, der med PCPLUS i 1985 meldte sig på markedet for en-bruger økonomisystemer, kigger nu også på mulighederne for at komme ind på markedet med et flerbrugersystem. De havde ladet Berendsen Computer Products distribuere deres første produkt, men i efteråret 1987 annoncerer de, at deres nye Navigator skal distribueres af ingen mindre end IBM. Selv om den udmelding giver anledning til et par panderynker, er markedet i Danmark så opdelt, at IBM's forhandlere udgør en kategori helt for sig selv og derfor ikke umiddelbart vurderes at være en trussel for Concorde.

Preben erfarer, at ledelsen i Berendsen Computer Products er fornærmede på PC&C over, at de ikke får distributionsforretningen med Navigator og derfor heller ikke ønsker at fortsætte med PCPLUS-distributionen. Han får en idé og ringer til Jesper Balsler med et udsædvanligt tilbud. Han tilbyder at overtage distributionen af PCPLUS. Jesper, der godt kan se ideen, inviterer straks på kaffe.

PCPLUS er sammen med Danmax i en såkaldt eftermarkedssituation. Det vil sige, at selskaberne bag produkterne ikke ønsker at investere mere i udvikling, men gerne vil udnytte det markedspotentiale, der er tilbage. Damgaard Data har over 250 forhandlere af økonomisystemer til små og mellemstore virksomheder, og da der fortsat er efterspørgsel efter en-bruger løsninger, kan man næppe forestille sig et bedre alderdomshjem for PCPLUS. Jesper skal na-

Nyt dansk adm. program sælges gennem IBM

PC&C, som har udviklet PC Plus, der sælges gennem Berendsen Computer Products, er nu ved at være klar med næste skud, Navigator. Denne gang er samarbejdspartneren dog IBM, som står for salg og markedsføring.

Jesper Balsler fra PC&C oplyser, at det ikke blot er tale om en udbygget version af PC Plus, men at man er startet helt fra bunden og har udviklet et helt nyt administrativt program.

Man har søsat på at gøre det nye system så fleksibelt som overbuddet muligt, således at programmet direkte kan anvendes i sammenhænge, hvor man tidligere har måttet ty til flere specialtilpassede programmer. Dertil kommer en stor brugervenlighed bl.a. gennem opbygning i vinduer.



Billed Carl Chr. Agdén, IBM, og Jesper Balsler, PC&C, er glade for samarbejdet omkring det nye administrative program Navigator.

IBM-Navigator vil fra midten af november findes hos de autoriserede IBM-forhandlere i tre versioner: N1, der udelukkende består af finansbøgholderi, til kr. 6.500,- NS, der endvidere omfatter debitorsyning, sagsordrestyring, fakturering og lagerstyring, koster kr. 15.500,-. Endelig N10, der indeholder det hele, til kr. 25.000,-. Dertil kommer en net-mulighed til kr. 7.500,-.

Det er ikke første gang, IBM har indirekte samarbejde med et mindre dansk softwarefirma om markedsføring af deres produkter, oplyser Carl Chr. Agdén. IBM Danmark og henviser bl.a. til Aurs Analyse, Prølog og Comal. Fra IBM Danmarks side ser man ligeledes en mission i at udbrede danske programmer.

KE

14

DATATID NR. 10 - OKTOBER 1987

Da PC&C annoncerede valget af IBM til at distribuere deres nye Navigator, havde samarbejdet stået på i nogen tid. Stifterne bag PC&C var primært IT-nørder, der kunne udvikle moderne software, og de havde ikke den store erfaring med og indsigt i brugerkravene hos de virksomheder, som Navigator skulle sælges til. René Stockner fra IBM hjalp derfor PC&C med at specificere hvilke brugerfunktioner, Navigator skulle indeholde. Da PC&C valgte IBM, blev deres hidtidige distributør Berendsen Computer Products fornærmede og stævnede de unge iværksættere for retten med krav om erstatning. Denne episode bragte for første gang Jesper Balsler sammen med Preben Damgaard.

turligvis være overbevist om, at Preben ikke blot tager distributionsretten for at slå en konkurrent til Danmax ihjel, så der er god grund til lige at drikke en kop kaffe eller to.

Da de to mødes på PC&C's kontor på Hans Knudsens Plads i det nordlige København, er kemien god. De ser hinanden som pålidelige og rationelle forretningsfolk. Jesper ser helst, at Preben køber rettighederne til PCPLUS for et engangsbetalt beløb, hvorefter han frit kan maksimere sin gevinst via sin distributionsvirksomhed. Det er Preben i princippet ikke fremmed overfor. Sammen med Erik drøfter han mulighederne. De er usikre på, hvor hurtigt markedet vil forsvinde og foretrækker i stedet at betale en løbende royalty til PC&C. Forhandlingerne får et positivt resultat, og Damgaard Data kommer nu til at stå for distributionen af PCPLUS.

Prebens motiv til det usædvanlige initiativ er alene at samle de millioner op, som Berendsen Computer Products har smidt på gaden. Dermed undgår han, at de havner i lommen på nogen, der kan bruge dem til at skade hans projekt. Med Damgaard Datas forhandlerkanal og organisation skal der kun gøres en beskedent investering for at vride de sidste millioner ud af PCPLUS-forretningen. Projektet, der lever op til både Prebens og Jespers forventninger, kommer ikke til fylde meget i de to selskabers regnskaber, men det medvirker til at skabe en relation og en gensidig respekt, der mange år senere bliver mange penge værd.

Berendsen Computer Products bliver så oprørte over, at PC&C skifter distributør, at de anlægger sag mod selskabet for overtrædelse af distributionsaftalen, påstår, at Navigator er en kopi af PCPLUS, og kræver en erstatning på tre millioner kroner. Da sagen i 1993 afgøres i Sø- og Handelsretten, bliver PC&C pure frikendt. Berendsen må til gengæld hoste op med 280.000 kroner til dækning af modpartens sagsomkostninger.

Damgaard Data bliver et A/S

Med de mange initiativer rettet mod at etablere relationer med andre virksomheder, herunder specielt store selskaber som Novell, anbefaler husadvokaten Jesper Gulbrandsen, at Damgaard Data ApS omdannes til et aktieselskab. Den 20. november 1987 forhøjer selskabet sin anpartskapital fra 80.000 til 300.000 kroner ved overførsel fra reserverne og omdannes til Damgaard Data A/S. Erik og Preben udgør fortsat direktionen, mens forældrene Kirsten og Knud samt Jesper Gulbrandsen indtræder som bestyrelse.

Da 1987 rinder ud, ligger forventningerne til omsætningen i koncernen på omkring 24 millioner kroner, og der er 24 medarbejdere på lønningslisten. Der skal ikke den store hovedregning til at se, at det er en særdeles god forretning. Men fokus er ikke på overskud og udbytte til ejerne, men på investeringer og vækst.

KAPITEL 13

KØBSTILBUD FRA TO AMERIKANSKE VIRKSOMHEDER

Kritik og krise

Mens forretningen slår nye rekorder på omsætning og indtjening, bliver udfordringerne i ledergruppen mere og mere udtalte. Samtidig er resultaterne af de eksterne tilfredshedsundersøgelser blandt forhandlerne begyndt at give mindre pæne resultater. Concorde-produkterne er forsat populære og får positive anmeldelser, men selskabets organisation bliver kritiseret for at være mindre responsiv og serviceminded end tidligere. Noget af denne utilfredshed kan tilskrives, at virksomheden er blevet mere striks med, hvem den lukker ind i forhandlerkredsen. Der stilles stigende krav til uddannelse og certificering, og der køres helt bevidst en politik om at behandle alle forhandlerne mere ens. Det opfatter nogle forhandlere som mangel på smidighed.

Men det kan ikke forklare det hele. De interne samarbejdsproblemer i virksomheden giver tilsyneladende udfordringerne udadtil. På et møde i ledergruppen i januar 1993, hvor diskussionerne er endeløse og konfliktsøgende, siger Erik efter mødet til Preben: *“Det her må du altså fixe nu. Hvis en kabale ikke går op, må kortene blandes på ny.”* Preben går hjem og tænker tingene igennem. Via sit personlige netværk får han kontakt til Kåre Fjalland, der er konsulent med spe-

ciale i organisationsforhold. Sammen med ham sætter Preben gang i et organisationsudviklingsprojekt.

Medarbejderne starter eget blad

I foråret tager nogle medarbejdere initiativ til udgivelsen af det uformelle interne medarbejderblad DDE (Damgaard Data Exchange), der udkommer første gang 17. marts 1993. Det er karakteristisk for initiativet, at det kommer fra medarbejderne og ikke fra ledelsen. Det er endvidere karakteristisk, at bladet er helt uafhængigt af ledelsen og i de første par år produceres på helt frivillig basis med Anna Eskelund som den drivende kraft, men med fuld opbakning fra både Erik og Preben. Det karakteristiske ligger i den uformelle kultur, der giver medarbejderne vide beføjelser til at tage initiativer, der kan løse de problemer, som de støder ind i, og gribe de muligheder, der opstår. Når en række medarbejdere finder, at et uformelt medarbejderblad kan bidrage positivt til virksomhedens udvikling, får de umiddelbart grønt lys til at igangsætte projektet ved siden af deres øvrige opgaver. DDE-projektet køres i gang af de medarbejdere, der føler det brændende behov, og så må man se, hvordan det udvikler sig.

Allerede i andet nummer, der udkommer 23. marts, har Preben en leder på forsiden med overskriften "Elsk forandringer eller dø," hvor han blandt andet skriver:

"Hvis en frø smides ned i en gryde med kogende vand, vil den øjeblikkeligt hoppe uskadt op af gryden. Hvis frøen derimod puttes i en gryde med koldt vand, og gryden langsomt varmes op, til den koger, vil frøen ikke mærke ændringen og blive kogt ihjel..."

Grunden til, at jeg bruger dette eksempel, er, at det kan overføres på Damgaard Data og edb-branchen.

Vi er i et marked, som konstant ændrer sig stærkt. Edb-branchen i dag ligner ikke edb-branchen anno 1988, og den vil helt sikkert ikke ligne edb-branchen, som den vil se ud i 1998.

Hvis vi skal sikre, at Damgaard Data overlever som en sund virksomhed, er vi nødt til at tilpasse os de konstante ændringer.

Problemet for Damgaard Data er måske netop, at det går så af-sindigt godt, som det rent faktisk gør. Medmindre vi er vågne, kan vi risikere, at de fede år, som vi oplever nu, bliver en sovepude, så vi ikke bemærker ændringerne og langsomt lader os koge ihjel. Der er ingen krise nu, men krisen kan opstå, hvis vi ikke tilpasser os løbende.

At være ansat i en virksomhed som Damgaard Data i en branche under forandring stiller store krav til den enkelte medarbejder. Med forandring menes ikke, at vi fra den ene dag til den anden laver om på alting. Der er tale om, at alle medarbejdere, gennem måden vi tænker og arbejder på, løbende justerer og langsomt tilpasser virksomheden til de ændrede markedsvilkår.

Damgaard Data er med andre ord afhængige af, at alle medarbejdere bidrager til, at virksomheden kan tilpasse sig. For at gøre dette muligt vil vi iværksætte et organisationsudviklingsprojekt (se andetsteds i bladet), som kommer til at omfatte alle medarbejdere.

Jeg har forskellige bud på de ændringer, vi vil opleve de kommende år. Prisen på edb-programmer vil falde, fordi slutbrugerne stadig ved mere om edb, og konkurrencen bliver hårdere og hårdere. Vi har oplevet, hvordan priserne på f.eks. Lotus og WordPerfect er faldet stærkt gennem det seneste års tid, og det vil også ske for produkter som f.eks. CONCORDE Økonomi [version 4]. I stedet vil Damgaard Data og lignende virksomheder i højere grad komme til at leve af at sælge ydelser af forskellige slags, kurser og andre former for service.

Der vil desuden ske det, at en stadig større del af programmerne vil blive solgt via postordrefirmaer og i store edb-supermarkeder, Metro, Fona, Merlin etc., hvor programmerne står på hylderne ligesom i SuperBrugsen. Det vil også gælde programmer, som f.eks. CONCORDE Økonomi.

Slutbrugerne vil have mærkevarer. CONCORDE må derfor være et navn indenfor for økonomistyring, ligesom Levis er det indenfor cowboybukser.

Standarder for snart sagt alt i et program vil være et krav. Hvis et program ikke opfylder standard for tastaturlayout, menuopbygning, måden at lagre data på, opbygning af skærbilleder osv. vil program-

met ikke kunne sælges. Programmer kommer derfor til at ligne hinanden mere og mere.

Budskabet er: Du må lære at elske forandringer. Hvis du ikke tilpasser dig, dør du.

Preben Damgaard"

Ud af teenage-alderen

På fire år er antallet af medarbejdere vokset fra 40 til 140, og den strækning er vanskelig i enhver virksomheds vækstforløb. Som Preben skriver i lederen, er de økonomiske resultater helt i top, men det må ikke blive en sovepude, der hindrer, at virksomheden tilpasser sig de stadig forandrende markedsvilkår. Man har oplevet gigantvirksomheder som DEC og IBM få nogle gevaldige øretæver som følge af arrogance og selvfedhed, så det er bestemt ikke uden grund, at han er vagtsom og påpasselig. Indlægget i personalebladet skal illustrere og skabe det ydre pres for tilpasninger, som ledere og medarbejdere måske ikke føler så akut i deres dagligdag. Situationen er, at der bruges alt for megen energi på interne forhold, og at kvaliteten, i såvel produkter som den support, der ydes forhandlere og kunder, lider under det. Bestræbelserne på at skabe et fungerende og respekteret brand på markedet kræver, at organisationen rykker ud af teenage-fasen, professionaliseres og bliver voksen.

Organisationsudviklingsprojektet, OUP, der får de overordnede mål: arbejdsglæde, bedre kvalitet og højere produktivitet, skal inddrage hele organisationen, men det har ikke på forhånd en facitliste for, hvordan man skal nå forbedringerne. Projektet bliver bygget op om en række møder i ledergruppen, i de enkelte afdelinger og for alle medarbejdere. Alle bliver inddraget i arbejdet med at drøfte og formulere strategi, kultur og samarbejde, der så skal præsenteres og diskuteres på de planlagte møder. Der annonceres en fremtidig fast mødestruktur for afdelingerne og for virksomheden som helhed. Det skal sikre en kontinuerlig og nogenlunde ensartet informationsstrøm. Herudover afventer man at lægge sig fast på konkrete initiativer, indtil alle har haft mulighed for at give deres besyv med. Der

annonceres dog et fælles indslusningsprogram for alle nye medarbejdere, og per 1. april etableres en personaleafdeling.

OUP, der har den overordnede ledetråd "Brugervenlig software – for enhver", illustrerer tydeligt Prebens ledelsesstil. Han er klar over, at der er brug for forandringer, men han vælger ikke at diktere dem selv. Han begrænser heller ikke arbejdet til ledergruppen, men inddrager hele virksomheden. Det siger sig selv, at et sådant arbejde kræver mange timers indsats oveni det sædvanlige daglige arbejde, men forventningen er så til gengæld et bedre resultat via en grundig forankring i organisationen. Ledetrådene for OUP er først og fremmest, at Damgaard Data skal blive en bedre arbejdsplads for alle medarbejdere, dernæst skal der udvikles en stærk fælles kultur, og sidst skal der kunne leveres effektivt og lønsomt til markedet. Mange virksomhedsledere ville nok vælge det sidste først, men Preben er overbevist om, at det hele starter med medarbejderne. En effektiv organisation består af oplyste, glade, engagerede, initiativrige og selvledende medarbejdere. En sådan organisation kræver vide rammer, og den kan under ingen omstændigheder skabes med topstyring.

Arbejdet går i gang, og fra midten af marts interviewes alle ledere, der nu sammen med deres medarbejdere skal formulere en programerklæring for deres område, artikulere deres utilfredshed med deres kolleger og forholde sig til kritikken den modsatte vej.

Projektet får en blandet modtagelse hos medarbejderne. Nogle har svært ved at forstå, hvad det egentlig går ud på, hvad man præcist ønsker at opnå, og hvordan man skal måle fremdrift og resultater. Ingen i organisationen har prøvet noget tilsvarende før. Men efterhånden som projektet skrider frem, kaster medarbejderne sig ind i det og bidrager til debatterne og præciseringerne af deres områder og deres forventninger til kollegerne.

Forhandlerne skal uddannes i projektstyring

I 1992 sendes en version af Concorde XAL på markedet, der viser sig at indeholde en alvorlig fejl, som i visse situationer ødelægger kundernes database. Hvis fejlen optræder, skal der bruges mange kræfter på at genetablere systemet. Bo Nielsson tager derfor initia-

tiv til et kvalitetsudviklingsprojekt i udviklingsafdelingen. Projektet skal sikre, at fatale fejl fremover findes og rettes, inden et produkt sendes på markedet. Under arbejdet bliver det tydeligt for Bo, at der også er behov for at forbedre måden, hvorpå hans egen afdeling, Large Account, gennemfører sine kundeprojekter. Muligheden for at tilpasse softwaren til kundens specifikke behov gør XAL attraktivt for store kunder, ligesom modulerne til produktions- og materialestyring tiltrækker virksomheder med langt mere komplekse forretningsprocesser end dem, man kender fra Concorde Økonomi. XAL er blot kernen i løsningen og udgør sjældent mere end 25 procent af den samlede pris. Den øvrige projektsum omfatter konsulentassistance til definition af forretningsprocesser, tilpasninger, projektledelse, undervisning og support. Hvis ikke man er omhyggelig med at definere og styre projekterne, bliver der uvægerligt diskussioner med kunderne om, hvad leverancen egentlig omfatter, herunder ikke mindst hvordan man håndterer ønsker om ændringer undervejs. Faktisk beder flere og flere af de større kunder Damgaard Data om at beskrive deres projektmetode. Det er derfor nu nødvendigt at have noget konkret og relevant at lægge på bordet.

Det er ikke kun Large Account, der har vanskeligheder med at estimere og få rentabilitet i projekterne. Også forhandlerne, der har deres rødder i Concorde Økonomi og andre standardprodukter, dør i starten med at styre projekterne. Det giver utilfredse kunder, øget pres på supportorganisationen og til tider smitter det af på opfattelsen af XAL som et avanceret, men noget fejlbehæftet produkt. Preben foreslår, at man retter projektmetodearbejdet mod forhandlerne for også at gøre dem bedre rustet. Tre medarbejdere afsættes til sammen med en ekstern konsulent at udvikle og dokumentere en projektstyringsmetode.

Efter sommerferien i 1993 er man klar til at gå i gang med at uddanne forhandlerne i metoden, men på trods af det udtalte behov og udsigten til forbedret indtjening, er det kun få, der melder sig. Preben får nu den idé, at man giver de forhandlere, der gennemfører uddannelsen, en særlig status, der kan gavne dem i deres markedsføring. Programmet døbes ProjektPartner, og de forhandlere, der

gennemfører uddannelsen, kan kalde sig certificerede. Fremover vil store kunder primært blive henvist til dem. Manøvren øger interessen noget, men der er fortsat kun en god håndfuld forhandlere, som tilmelder sig uddannelsen.

I juli 1994 revurderer man igen projektet. Måske er metoden med 800 siders dokumentation blevet lidt for ambitiøs. Hvis man kan komme ned på 100 sider, vil flere forhandlere nok melde sig. Hvis ikke man kan få over halvdelen af XAL-forhandlerne igennem certificeringen, kan det give bagslag. Kunderne kan få det indtryk, at det kun er få, der kan klare de store projekter.

I december 1995 lanceres den nye reducerede udgave af ProjektPartner på et forhandlermøde på Hotel Eremitage i Lyngby. Selv om en julemand uddeler metodemanualerne, indpakket i rødt papir med nisser og guldsøjfer, er det tydeligvis ikke noget, der står ret højt på forhandlernes ønskesedler.

I januar 1996 gøres status igen, og det må erkendes, at ProjektPartner ikke er nogen succes. Med fire personer på lønningslisten overstiger omkostningerne omsætningen, og der er ikke udsigt til, at det vil ændre sig. En stor del af forhandlerne har betalt lærepengene i deres første projekter og har af egen drift fået styr på, hvordan de skal håndtere kunderne. Selv om ProjektPartner-certificeringen er en blåstempling, der kan tillægges en vis markedsføringsværdi, kan man nå samme effekt med en lang liste af tilfredse kunder. Afdelingen udarbejder et nyt oplæg til, hvordan ProjektPartner kan videreudvikles, men efter nogen overvejelse beslutter Preben, at tiden er løbet fra aktiviteten, og nedlægger den i februar 1996.

ProjektPartner adresserede uden tvivl et reelt og stort problem. Med introduktionen af XAL fik både Damgaard Data og forhandlerne opgaver, de ikke var forberedt på. Hvor de helt store kunder eksplicit efterspurgte metodekompetencer og ikke ville entrere, uden at disse var dokumenteret, landede man med de mellemstore kunder ofte i et morads, hvor viljen til at komme i mål var stor, men evnen til at styre derhen var lille. Projekterne fejlede ofte på alle fire hoveddimensioner: tid, pris, specifikationer og kvalitet. Det var smertefuldt for både kunderne, der ikke fik det, de forventede, og for forhandleren, som

måtte notere tab på en leverance, der var større og tog længere tid end beregnet. Selv om ProjektPartner isoleret set ikke blev en succes, fik initiativet skubbet til problematikken. De forhandlere, der deltog i uddannelsen, havde stort udbytte af den, mens de, der ikke meldte sig til programmet, søgte andre veje for at opnå samme resultat.

Både med og uden ProjektPartner står Damgaard Data i foråret 1996 under alle omstændigheder med en stærk og projektkompetent forhandlerkanal i Danmark og kan nu sætte alle kræfter ind på det område, der i længden skal bestemme, om selskabet kan kaldes en succes eller ej, nemlig internationaliseringen.

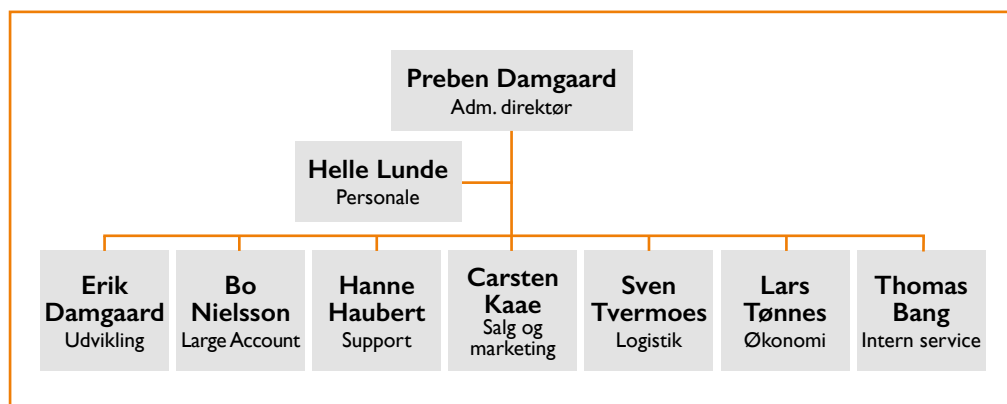
Den store reorganisering (D-dagen)

Efterhånden som organisationsudviklingsprojektet skrider frem, når Preben til den konklusion, at han ikke kan fortsætte med den nuværende ledelsesstruktur. Dels tager løsningen af konflikter i ledelsen alt for meget af hans egen tid. Dels er ledelsen i sig selv en del af det problem, som OUP skal forsøge at løse op for. Han føler et behov for at handle hurtigt og beslutter derfor at bygge en ny ledelse baseret på de personer, der allerede er i organisationen, vel vidende, at få vil blive helt tilfredse og mange enten utilfredse eller i bedste fald mellemfornøjede. Mest haster det med at få en enhedsledelse på salgs- og marketingområdet.

Preben ønsker én salgsansvarlig for alle produkter og har valget mellem Claus Winblad, der er ansvarlig for egne produkter og tredjepartsprodukter, og Carsten Kaae, der er ansvarlig for netværksprodukter. Der er tale om to helt forskellige profiler. Claus er rolig, struktureret og omhyggelig. Carsten er en vildbasse. Ingen af de to kandidater er efter Prebens opfattelse oplagte til fremadrettet at tage det samlede salgs- og marketingansvar, men han vurderer risikoen ved at finde en ekstern kandidat som endnu større. Valget kommer til at hænge på, hvem han bedst kan undvære. Da han ved, at Carsten vil sige op og givetvis tage hele netværksforretningen med, hvis han bliver forbigået, synes risikoen ved at lade Claus Winblad gå mindst. Preben beslutter at tilbyde Carsten det samlede ansvar for salg og marketing med den konsekvens, at han må afskedige Claus.

En organisationsændring skal helst give så få overraskelser som overhovedet muligt, når først det store billede afsløres. Udmeldingen skal derfor ske i en bestemt takt, så de medarbejdere, der berøres mest, bliver informeret først. OUP er ikke tilendebragt, og det er afgørende, at ændringerne i ledelsesgruppen med tilhørende tilpasninger i organisationen hurtigt falder på plads, så man kan komme videre med arbejdet. Da reorganiseringen er den største, Preben har foretaget til dato, kontakter han Freddie Jørgensen, der er HR direktør i DEC Danmark, og som han har lært at kende via samarbejdet om XAL. Den 15. juni mødes de to på Prebens kontor, og sammen gennemgår de ændringerne i organisationen og den køreplan, der skal følges for at melde det ud. Herunder hvordan de medarbejdere, som man ved, skal sluge et par kameler, skal præsenteres for deres nye roller og placeringer. Der er tale om en detaljeret drejebog med præcise tidspunkter for de individuelle møder, og hvad der skal siges til den enkelte. Preben ved, at nogle vil slå sig voldsomt i tøjret, og da der i virksomheden er tradition for og accept af at protestere, når man er uenig, råder Freddie ham til ikke at gå ind i lange redegørelser, men i stedet konstatere, at *“sådan bliver det gamle jas, hjælp nu med at få det til at fungere.”* Når det gælder ændringer i ledergruppe og organisation, er det Prebens ansvar, og når først beslutningerne er taget, skal de udføres og ikke diskuteres.

Onsdag den 18. august kommer til at gå over i virksomhedens historie som dagen for udmeldingen af den nye organisationsstruktur.



Ledergruppen, som den ser ud efter den store reorganisation i august 1993.

I det interne medarbejderblad skriver Preben:

"....Dermed håber jeg, at megen af den energi, som tidligere blev brugt på interne stridigheder, koordinering, magtkampe og dobbeltarbejde, fremover vil blive rettet ud i markedet og brugt som et aktiv, både af hensyn til medarbejdernes trivsel, men også af hensyn til vores kunder og deres opfattelse af Damgaard Data i fremtiden..... Jeg håber derfor, at alle medarbejdere vil arbejde for, at den nye struktur bliver en succes, og den kritik, der måtte være, vil blive ført i al åbenhed."

På papiret ser organisationen fin ud, men den skal snart vise sig ikke at være langtidsholdbar. Enhver organisation består såvel af en struktur som af de personer, der skal fylde strukturen ud. I dette tilfælde er strukturen OK, men for at få den til at fungere viser det sig snart nødvendigt at skifte ud på et par nøgleposter.

Magten glider over til kunderne

I 1993 udgives årsregnskabet for første gang i en firefarvet trykt version med udvidet beretning, tilbageblik og udkig mod fremtiden. Regnskabet tjener som en firmaprofilbrochure. Den udnytter den ubestridelige succes, som selskabet har haft, og kan fremvise en yderst velkonsolideret regnskabsbalance. Historien om firmaets udvikling benyttes til en selvscenesættelse, der ikke helt stemmer overens med de faktiske forhold, men som dygtigt spiller på situationen i IT-branchen, der klart udvikler sig til kundernes (og Damgaard Datas) fordel. Det beskrives i rapporten således:

"I dag er de store hardwareproducenter rystet i deres grundvold. Magten glider over hos kunderne, fordi softwareproducenterne sætter en ære i at gøre systemerne brugervenlige, åbne og fleksible."

Analysen er korrekt. Der bliver i perioden vitterligt vendt op og ned på alt i IT-branchen. Det handler om at udvikle software, som de ikke så IT-kyndige brugere kan forstå, vil købe og ikke mindst beholde. De åbne PC- og netværksstandarder har muliggjort udviklingen, og

Damgaard Data har været på rette tid og sted med de rigtige produkter og med en solid afsætningsstrategi. Kombinationen af Erik Damgaards faglige kompetencer og ambitioner og Preben Damgaards kommercielle og ikke mindst organisatoriske evner har fået selskabet godt fra start og igennem de første vanskelige faser. Man kan nu fremvise en imponerende vækst, hvor der investeres massivt i udvikling af nye produkter, i markedsføring og i udbygningen af organisationen. Det forklarer den for en softwarevirksomhed relativt lave indtjeningsgrad, der med udgangen af regnskabsåret 1992/93 ligger på ni procent ud af en omsætning på knap 140 millioner kroner, der produceres af en medarbejderstab på 140. Om fremtiden skrives der meget lyst, og det forventes, at den lave eksport på kun fem procent af den samlede omsætning vil vokse:

“Den procentdel bliver forholdsvis let at få i vejret. Concorde-produkterne findes i dag allerede på forskellige fremmedsprog – og systemerne er qua deres fleksibilitet lette at tilpasse de forskellige eksportmarketers krav.”

Det er en optimistisk forudsigelse, der skal vise sig ikke at holde stik. Faktisk skal den procentdel vise sig endog overordentlig vanskelig at få i vejret, ligesom tilpasningen af produkterne til de nationale markeder kræver en langt større indsats, end man forestiller sig. Også bestyrelsesformanden Henning Kruse Petersens udtalelse til Berlinske Tiden- de 10. september 1993, i forbindelse med regnskabets offentliggørelse, vil vise, at der er stor afstand mellem forventninger og realiteter:

“Vi har store forventninger til eksportordrer i næste regnskabssæson og til to programpakker købt af internationale virksomheder i USA og Fjernøsten.”

Brugervenlig software for enhver

I årsberetningen introduceres offentligheden for udtrykket “brugervenlig software for enhver”, der nu betegnes som selskabets idégrundlag. Mottoet knyttes til fem såkaldte principper:

- Åbenhed
- Partnerskab
- Sikkerhed
- Valgfrihed
- Standarder

“Åbenhed” benyttes til at karakterisere produkterne, hvor kildekode til Concorde XAL kan tilrettes af partnere og kunder. Det er et nyt fænomen, som også PC&C med Navigator 3.0 har haft succes med.

“Partnerskab” dækker over, at man primært går på markedet via forhandlere, der betegnes som partnere.

“Sikkerhed” henviser til Damgaard Data som en bundsolid og overlevelsedygtig virksomhed. Det har fået stigende betydning i takt med, at virksomheden med Concorde XAL henvender sig til store kunder og veletablerede forhandlere.

Valgfrihed

Efter at de fleste virksomheder over en vis størrelse i 1970'erne og 1980'erne har prøvet at være i lommen på en IT-leverandør, bliver begrebet “standarder” allerede fra slutningen af 1980'erne helt centralt som udtryk for, at man som kunde ønsker at bevare sin “valgfrihed” og drage fordel af de forbedringer, som både udvikling i teknologi og konkurrencen tilbyder. Selv om kunderne i vid udstrækning bliver låst til Damgaard Datas produkter, spiller man klogt på, at kunderne frit kan vælge de underliggende computere og operativsystemer samt, hvilken forhandler de ønsker at blive betjent af.



I 1993 blev de første års "tantebestyrelse" erstattet af et professionelt hold, der bestod af (fra venstre) Vagn Thorup, Henning Kruse Petersen, Preben Damgaard, Erik Damgaard og Michael Sander. Billedet er fra årsberetningen 1992/93, der for første gang kom som en trykt firefarvet profilbrochure.

Ti års jubilæumsfest på D'Angleterre

Da alle medarbejdere med deres respektive ægtefæller og kærester den 4. september 1993 er samlet til fejring af firmaets ti års jubilæum på hotel D'Angleterre i København, er pengekassen igen åbnet for at levere en stor oplevelse og en tak for indsatsen. "Dress code" er smoking og lange kjoler, hvilket bestemt ikke er hverdagskost, men er med til at skabe rammerne om fejringen af en enestående succes i den danske IT-branche. I det interne personaleblad skriver Anna Eskelund:

"....Brødrene blev hyldet med stående ovationer. Selv om de måske til tider træffer afgørelser, som man måske ikke er ganske enig i, er jeg sikker på, at klapsalverne var udtryk for både respekt for dem og kærlighed til vores fælles arbejdsplads. Mon jeg var det eneste sentimentale fjols, som havde en lillebitte smule blanke øjne?"

Efter middagen underholder De Nattergale, og da der efterfølgende danses og hænges ud i den frie bar, kan man ubekymret glæde sig over de første ti år, hvor den ene succes har afløst den anden, intetående om de omvæltninger, der er på vej, og som i løbet af de næste måneder vil ændre firmaet markant.

Control Data vil købe Damgaard Data

Control Data Corporation (CDC) med hovedsæde i Minneapolis i USA er førende indenfor mainframesystemer til beregningstunge formål. Da markedet for den type systemer er meget lille i Danmark, opbygger det danske datterselskab i 1970'erne en stor afdeling med softwareudviklere og systemkonsulenter, der i stedet for kan hjælpe kunderne med at udvikle og servicere administrative løsninger. Med den strategi lykkes det CDC at vinde store kunder som Postgiro, Postvæsenets pakkesortering, Jydsk Telefon, Magasin du Nord, Rigshospitalet og Fiskeriministeriet. Hertil regnecentrene ved universiteterne i Aarhus og Aalborg. For at kunne betjene mellemstore virksomheder etablerer CDC i midten af 1980'erne et servicebureau i København baseret på selskabets egne mainframes, hvor man betjener kunder som FTF's A-kasse, Bonniers Magasiner og Statens Luftfartsvæsen.

Da PC-bølgen for alvor rammer markedet i anden halvdel af 1980'erne, og IBM øger konkurrencepresset på mainframeområdet, kommer også CDC under pres. En del af deres kunder beslutter i slutningen af 1980'erne at flytte deres databehandling til minicomputere fra Norsk Data og IBM, og da Postgiro, der er den markant største kunde, i begyndelsen af 1990'erne beslutter at skifte til IBM-mainframes, ser fremtiden for CDC på Søndre Boulevard i Københavns centrum kulsort ud.

For at få en del af det voksende marked for minicomputere lancerer CDC i 1991 en ny serie produkter, der kører på en variant af UNIX operativsystemet, og som prismæssigt er noget mere overkommelige end selskabets dyre mainframes. Det danske datterselskab står egentlig godt rustet, da de i udgangen af 1991 har en omsætning på ca. 300 millioner kroner, et pænt overskud, en fornuftig

egenkapital og 150 medarbejdere. Markedet har imidlertid allerede ændret sig. UNIX-maskiner sælges fortrinsvis som platform til standardapplikationer, der tilpasses kundernes behov og ikke som mainframes, hvor kunderne primært selv udvikler deres egne softwaresystemer.

Da en mulig kunde efterspørger en løsning til økonomistyring med en række specielle funktioner, foreslår en medarbejder, at man kigger på det nye Concorde XAL. Efter en demonstration af produktet beslutter man i efteråret 1991 at bygge en forretning på XAL og indgår derfor en forhandleraftale. Normalt kræves det, at nye forhandlere skal sende deres medarbejdere på en uges kursus, men i lyset af, at CDC's danske konsulenter har mange års erfaring med administrative løsninger, bliver aftalen, at der holdes et komprimeret kursus henover en weekend for de otte medarbejdere, der afsættes til at starte aktiviteten op.

Netop XAL, der henvender sig til større virksomheder med specielle behov, og som kræver konsulentbistand til indførelsen, passer godt til CDC, der både er vant til det komplekse systemsalg og råder over konsulenter til projektstyring, uddannelse, datakonvertering, kundetilpasninger, integrationer, systemteknik osv. I løbet af 1992 vokser CDC's XAL-forretning kraftigt, og virksomheden begynder via sine søsterselskaber at bearbejde det norske marked, ligesom man har kontakt til mulige kunder i Tyskland, England og Singapore. Ved indgangen til 1993 er CDC med over 50 medarbejdere på XAL-aktiviteterne ikke kun den største XAL-forhandler, men også en rollemodel for den type systempartner, der med succes kan betjene de helt store kunder.

Det er bare et lille problem. CDC kommer sent ind på UNIX-markedet og er oppe imod stort set alle de etablerede minicomputerleverandører, der flokkes om at få en bid af et marked i vækst. Nok er maskinerne fra CDC kraftige, men de er også dyre, og da CDC ikke er et kendt brand, må de i de konkrete salgssituationer gå så langt ned i pris, at de får direkte tab. Langt de fleste kunder vælger imidlertid en PC-baseret løsning, og da CDC ikke selv producerer PC'er, indgår de en forhandleraftale med hollandske Tulip Computers. I

de tilfælde, hvor kunderne vælger UNIX, er det ofte også kunderne selv, der anskaffer udstyret, og her er CDC's maskiner ikke de foretrukne. Ingen i Damgaard Data erindrer at have porteret XAL til CDC's UNIX-maskiner. Så meget tyder på, at de aldrig fik solgt en eneste af deres egne computere med XAL, selv om det var målet med strategien.

Kunderne vælger software før hardware

CDC's situation var langt fra enestående, men ramte mange hardwareleverandører i perioden. Hvor kunderne i 1970'erne og 1980'erne valgte hardware først og software bagefter, skifter adfærden fuldstændig i 1990'erne. Mange hardwareleverandører udvikler nu selv software eller indgår aftaler med softwarehusene og forsøger på den måde at tilpasse sig kundernes adfærd, men det er en fejlbedømmelse af situationen. Når kunderne vælger software først, ønsker de frihed til efterfølgende at vælge hardware. De ønsker ikke at være tvunget til at vælge softwareleverandørens hardware. Når hardwareleverandørerne etablerer softwareløsninger og bygger organisationer op til at markedsføre, sælge og servicere løsningerne, forsvinder medarbejdernes loyalitet over for hardwareplatformen. Softwarefolkene ser hurtigt den store fordel ved, at deres software kan køre på alle typer hardware og bryder sig ikke om at tabe en sag, hvor kunden af politiske årsager ikke vil have softwareleverandørens hardware. Det er præcis det, der sker for CDC. Konsulentafdelingen, der står for softwareleverancen, er indstillet på at imødekomme kundernes hardwarepræferencer og gør ikke nogen helhjertet indsats for at få en CDC computer med i pakken. Havde de gjort det, ville de også have mistet mange potentielle kunder, ligesom de skulle have accepteret tab på de kunder, som de ville kunne vinde. I stedet positionerer de sig som en hardwareuafhængig leveringsleverandør og opnår stor succes med den tilgang.

De gode erfaringer med XAL får CDC's danske ledelse til at overveje, om forretningskonceptet kan rulles ud i de øvrige 147 søsterselskaber verden over. I begyndelsen af 1993 mødes cheferne fra de nordeuropæiske datterselskaber på Rungsted Havn. Her præ-

senterer Benny Michelsen, der er administrerende direktør for det danske datterselskab, XAL-forretningen, der har skaffet mange nye kunder i Danmark, og som genererer et særdeles acceptabelt dækningsbidrag. Deltagerne kan godt se forretningspotentialet, men er noget bekymrede over, at der slet ikke indgår produkter fra moderselskabet i USA. En løsning på det problem kunne være, at CDC køber sig ind i Damgaard Data. Benny Michelsen henvender sig til Preben Damgaard for at sondere terrænet.

Preben tager henvendelsen seriøst og kobler firmaets advokater på sagen. Kilder tæt på forhandlingerne fortæller, at parterne faktisk når til enighed om en hensigtserklæring, hvor CDC skal betale mellem 40 og 70 millioner kroner kontant for en andel af selskabet. Allerede ved den første henvendelse understreger Preben Damgaard, at man ikke ønsker at sælge aktier til Control Data A/S, men godt kan være interesserede i et strategisk samarbejde med CDC's hovedkontor og dermed sikre, at samarbejdet sker med en global udrulning for øje. Benny Michelsen forsikrer, at henvendelsen sker med moderselskabets billigelse, og at det netop er det globale potentiale, der driver projektet. Af formelle grunde ønsker man, at aktierne skal ligge i det danske datterselskab.

Preben undrer sig over, at der ikke er repræsentanter fra moderselskabet til stede ved forhandlingerne, og beder om at få navne og kontaktoplysninger på de personer i Minneapolis, der er med i beslutningsprocessen. Det bliver stillet i udsigt, men listen kommer aldrig, for få uger efter fratræder Benny Michelsen. Det viser sig, at opkøbsinitiativet ikke nyder fremme hos moderselskabet, der tværtimod ønsker at sætte en stopper for projektet. CDC's hovedkontor i USA ønsker, at datterselskaberne skal fokusere på virksomhedens kerneforretning og ikke investere yderligere i lokale forretningsområder, der ikke har relation til virksomhedens egne produkter.

Moderselskabet indsætter i stedet for Benny Michelsen direktøren for det Norske datterselskab Omar Lien, der får til opgave at reducere organisationen i Danmark med ca. 100 medarbejdere ved at frasælge de lokale aktiviteter og dermed generere likviditet til det nødlidende moderselskab. CDC's danske XAL-aktiviteter får dog lov

at fortsætte, men luften går noget ud af ballonen. Mange af medarbejderne søger til andre forhandlere, og med udgangen af 1993 er CDC ikke længere den største XAL-forhandler.

Concorde XAL version 2 med væsentlige forbedringer

Concorde XAL version 2 frigives i oktober 1993 med en lang række forbedringer. En anmeldelse i PC World i april 1994 konkluderer, at specielt funktionerne til produktions- og materialestyring er blevet væsentligt bedre, og at produktet nu kan benyttes af endnu større virksomheder end tidligere. Også rapportgeneratoren er blevet forbedret, og Concorde XAL kan nu overføre data til andre systemer, herunder Lotus 1-2-3, Quattro, WordPerfect og Excel. Concorde XAL fås til DOS, OS/2 samt en lang række UNIX systemer, og der er tilsyneladende også en plan om at tilbyde produktet under OSF/1. Artiklen nævner ikke de mange fejl, der er rettet i programmet eller forbedringen af koblingen til databasesystemet Oracle.

Da Expansion Marketing i december 1993 offentliggør den seneste tilfredshedsundersøgelse blandt IT-leverandørerne på det danske marked, har Damgaard Data forbedret sin position på produktkvalitet og teknisk support, mens virksomheden er røget fra en syvende til en 15. plads, hvad angår punkterne pålidelighed, samarbejde, fleksibilitet, servicehastighed, produktsortimentets behovsdækning, stabilitet, levedygtighed og markedsføring.

Umiddelbart er det vanskeligt at sætte fingeren på, hvad faldet i forhandlerens tilfredshed med virksomheden beror på, men der er næppe tvivl om, at XAL har udfordret både virksomheden og deres forhandlere betydeligt. Ikke desto mindre har man på den lange bane nok haft en betydelig fordel af at komme tidligt på markedet fremfor at vente på, at alle støttefunktionerne var på plads og produktkvaliteten forbedret. For det første var XAL en helt ny type produkt, hvor ingen kunne have forudset, hvilke støttefunktioner der var behov for. For det andet var det attraktivt at komme på markedet tidligt og få lukket af for eventuelle konkurrenter. XAL version 1 slår konceptuelt godt igennem og den støj, der skabes, inddæmmes

og ryddes af vejen efterhånden, som den opstår. Ved frigivelsen af den stærkt forbedrede version 2 er både referencekunder og erfarne forhandlere allerede på plads.

Effektivisering af logistikken

Distributionen af de mange tredjepartsprodukter er en omfattende aktivitet, der på sit højeste beskæftiger 12 medarbejdere og bidrager med halvdelen af omsætningen. På dette tidspunkt er software til PC'er fysiske produkter, der skal indkøbes og lagerføres for at kunne leveres med kort varsel. Når der kommer nye udgaver af produkterne, bliver de gamle versioner på lageret ukurante og værdiløse. Priserne på tredjepartsprodukterne falder løbende, og da der samtidigt blandt andet med introduktionen af Concorde Business lægges flere marketing- og salgskræfter i afsætningsarbejdet, er der en konstant stigning i de varemængder, der skal håndteres. Da tredjepartsforretningen er på sit højeste, betjenes ca. 800 forhandlere, og der ekspederes i gennemsnit 275 ordrer hver eneste dag.

I juni 1993 igangsættes derfor et optimeringsprojekt, der skal øge leveringssikkerheden til 95 procent, øge lagerets omsætningshastighed fra seks til ti gange per år, nedbringe kapitalbindingen, muliggøre inkludering af nye distributionsagenturer uden øgede omkostninger og vurdere muligheder for indførelse af ny teknologi, der kan optimere kundernes oplevelse og forbedre de øvrige logistikparametre yderligere. Til at støtte projektet og få tilført yderligere kompetence engageres konsulentfirmaet Sant+Bendix, der er eksperter på området.

IT-distribution under nyt pres

I takt med at udbuddet af både hardware- og softwareprodukter til PC-plattformen stiger voldsomt, intensiveres konkurrencen på markedet med deraf følgende pres på priserne. Med faldende priser stiger kravene til øget volumen på afsætnings siden, der igen presser priserne. Udviklingen, der er særdeles fordelagtig for kunderne, skaber problemer overalt i IT-industrien. Det bliver sværere og sværere at fastholde dækningsbidragene og dermed indtjeningen.

Producenterne ser sig om efter nye veje til at få produkterne ud til kunderne på uden de fordyrende mellemlid, og nye typer distributører, der kan operere på lavere dækningsbidrag, dukker op.

Dell Computer Corporation, der i USA i slutningen af 1980'erne havde opnået succes med at sælge direkte til kunderne uden om både distributører og forhandlere, rykker ind på de store markeder i Europa. De får godt fat i det tyske marked, hvorefter turen går via Norge og Sverige mod Danmark. Herhjemme er DEC og NCR begyndt at sælge direkte til kunderne via et postordrekoncept, og firmaet Ravenholm specialiserer sig ligefrem i postordresalg af standardprodukter direkte til kunderne uden nogen form for support, men til gengæld med lave priser. De traditionelle forhandlere som MultiInform, DanaData og BFC Data får det sværere og sværere. Danmarks tredjestørste forhandler, Formula Micro, går konkurs allerede i december 1991. Også PolyData, der i slutningen af 1980'erne med PolySoft tegnede til at blive en hård konkurrent, brændte fingrene på sine distributions- og forhandleraktiviteter og er helt ude af billedet i 1990'erne.

I første halvår af regnskabsåret 1993/94 runder Damgaard Datas omsætning 74,2 millioner kroner, hvoraf netværksprodukter udgør 25 procent, andre fremmede softwareprodukter udgør ligeledes 25 procent og egne produkter ca. 30 procent. 15 procent af omsætningen fordeles på serviceydelser, mens eksport udgør ca. fem procent af den samlede omsætning. Indtjeningen halter efter budgettet og udgør kun en million kroner. Faldende priser på fremmedprodukterne og et ekstraordinært træk på interne ressourcer til færdiggørelse af Concorde XAL version 2 presser selskabets økonomi. Da målet for hele regnskabsåret er en omsætning på 170 millioner og et overskud på 11,5 millioner, skal der med andre ord løbes stærkt de efterfølgende seks måneder. Det gøres ikke nemmere af, at de forskellige produktområder ikke længere retter sig mod samme markedssegment og ikke har samme forretningsmodel. På markedet for Concorde Økonomi og fremmedprodukter hedder opskriften øget volumen. Her er konkurrencen hård, og der må forventes faldende priser og dækningsbidrag. XAL-forretningen kræver bedre indtjening per projekt, hvilket støttes af den kvalitetsforbedring, som en ny versi-

on 2 gerne skulle repræsentere. Oveni udfordringerne med ændrede markedsvilkår kommer en begyndende efterspørgsel af produkter baseret på Microsoft Windows fra bunden af markedet, mens der på den øvre del af markedet fortsat er en kamp med UNIX og OS/2.

Køb din Concorde i Bilka

For at støtte volumensalget af Concorde Økonomi indgår Damgaard Data i efteråret 1993 forhandleraftaler med FDB's OBS-varehuse, Metro-butikkerne, CPU Hyperstore, EDB-supermarkeder og en række postordrefirmaer. Ønsket er at komme ud i alle hjørner af markedet og få fat på endnu flere af de små kunder, der i takt med de konstante prisfald på PC'er vælger at indføre IT i deres virksomheder. Efter købet i "supermarkederne" kan kunderne købe konsulentbistand og få support via forhandlerne, ligesom de kan tegne opdateringsabonnementer, der sikrer dem nye versioner af produktet. Til formålet sammenpakkes en særlig udgave, der lanceres under navnet Concorde Light, og som får en indkøbspris hos forhandlerne på 1.495 kroner for en enkelt pakke, 1.395 per styk ved køb af fem pakker og 1.295 per styk ved køb af 50 styk og derover. Ved køb af 500 pakker følger et reklametilskud på 50.000 kroner, og da den vejledende udsalgspris ligger på 1.995, er det et særdeles interessant produkt for detailforretningerne. Salget går over al forventning, og i midten af 1994 lægges Microsoft Works 3.0 til Windows oven i pakken, der sælges samlet til forhandlerne for 1.595 kroner. Det betyder, at der ikke er noget dækningsbidrag på Microsoft komponenten, men da det stimulerer salget af Concorde Light, kommer fortjeningen hjem ad den vej. I 1994 sælges over 10.000 Concorde Light pakker. Det er langt fra alle kunderne, der vokser sig store og køber flere moduler, men mange gør. Det store markedsføringsarbejde og synligheden ude i de forretninger, hvor alle danskere gør deres regelmæssige indkøb, betyder, at Damgaard Data opnår en helt exceptionel høj kendskabsgrad. Selv om det kun er Concorde Light, der sælges igennem detailhandelen, opnår virksomheden en effekt på hele markedet, fordi beslutningstagere i større virksomheder som privatpersoner også har deres gang i de store varehuse.

Partnerne klager over Large Account

Med Concorde XAL sker der en betydelig udvidelse af aktiviteterne i Large Account, der nu vokser meget hurtigt. Bo Nielsson, der har en stor passion for at arbejde direkte med kunderne, sikrer, at hans afdeling medvirker til udviklingen af XAL, og opnår derfor et forspring sammenlignet med forhandlerne. Danotherm, der bliver testkunde på XAL, betjenes direkte af Large Account, og der indhentes værdifulde erfaringer, som kanaliseres tilbage til udviklingsafdelingen. Da der senere viser sig performance- og kvalitetsproblemer med XAL, er det også Large Account, der træder til og hjælper med at løse problemerne. Herudover vinder Large Account også en række store udenlandske kunder.

Med tiden oparbejder en lang række forhandlere som Dolberg Data, Columbus IT Partner, Thy Data Center, CDC, Erik Mainz og PC Systemgruppen de samme kompetencer, som Large Account besidder. Det fører til en del gnidninger som følge af den konkurrence, de føler, Damgaard Data påfører dem. De finder det også urimeligt, at de små forhandlere, der ikke har investeret i at bygge egen organisation omkring XAL, kan byde på store opgaver med Large Account i ryggen. Endelig udtrykker forhandlerne behov for at få mere indsigt i fremtidsplanerne, så de ikke udvikler de samme funktioner i produktet, som Damgaard Data også udvikler, og som derfor på et tidspunkt vil blive omfattet af standardpakken. Indsigt, som forhandlerne også har brug for, så de kan støtte deres kunders IT-planlægning.

Den 4. oktober 1993 møder repræsentanter fra en lang række af forhandlerne op til et møde på Prebens kontor for at klage over Large Account og drøfte, hvordan man i det hele taget kan forbedre samarbejdet. Forhandlerne presser hårdt på, for at Large Account skal opgive det direkte salg i konkurrence med dem og i stedet optræde som en ressource, som de autoriserede forhandlere kan trække på. Egentlig ser de helst afdelingen helt nedlagt, idet de også oplever, at de mest kompetente XAL-konsulenter føler sig tiltrukket af at arbejde direkte for Damgaard Data. Mange kunder foretrækker

også at blive betjent direkte af producenten. Endelig påpeger de en forståelig, men uheldig loyalitet mellem Large Account og udviklingsafdelingen, der slører de performance- og kvalitetsproblemer, som XAL har været præget af i den første version af produktet.

Preben lytter, tager flittigt noter og kan godt forstå indvendingerne. Men han føler ikke, at tiden er moden til at indstille aktiviteterne. Der er fortsat brug for, at virksomheden med Large Account opretholder et højt kompetenceniveau på implementering samt tilpasning af produktet og kan træde til, når de store og ikke mindst internationale kunder henvender sig, eller når der er alvorlige produktproblemer, der skal løses hurtigt. Large Account fortsætter og forbliver et stort irritationsmoment både for mange af de danske XAL-forhandlere og internt i de afdelinger i Damgaard Data, der arbejder direkte med forhandlerne.

IBM vil købe Damgaard Data

Den 3. august 1993 møder Peter Perregaard fra IBM op på Preben Damgaards kontor for at høre, om han har interesse for en distributionsaftale med IBM om Concorde XAL. Peter var tidligere salgschef for de succesfulde Erhvervscentre i Danmark, og efter en udstationering på det europæiske hovedkontor i Paris er han blevet chef for hele softwareforretningen i Norden. Han ønsker at udbygge Erhvervscenterkonceptet i hele regionen og skal bruge et økonomisystem til at støtte initiativet.

Da IBM har fået den kolde skulder af PC&C, er Peter Perregaard interesseret i at få Concorde-produkterne på programmet og specielt interesseret i den udgave, der kører på OS/2 operativsystemet. Hvad Preben ikke kan vide er, at IBM's allerøverste ledelse har truffet beslutning om at investere massivt i markedsføringen af OS/2. Selskabet vil sikre sig en andel af det voksende marked for software til PC'er og forhindre, at Microsoft sætter sig på det hele. I Norden, hvor IBM har betydelig succes med salg af PC'er, og hvor OS/2 også klarer sig hæderligt, er man overbevist om, at slaget om PC-markedet ikke afhænger af operativsystemets tekniske fortræffeligheder men af, hvilke brugbare programmer man kan tilbyde specielt små

og mellemstore virksomheder. IBM's datterselskaber i de enkelte lande har ret vide beføjelser til at tage de skridt, der er nødvendige for at sikre deres OS/2 forretning, herunder at foretage opkøb, hvis det skønnes formålstjeneligt.

Preben udtrykker interesse, og kort tid efter det indledende møde dukker en ny delegation op. Nu med administrerende direktør Henrik E. Nyegaard i spidsen. IBM vil gerne købe hele Damgaard Data. Det kommer noget bag på Preben og Erik, der ikke tidligere har haft megen kontakt til firmaet, der med Navigator fra PC&C var en konkurrent. En sådan udmelding fra verdens største IT-firma er naturligvis særdeles flatterende. Efter samråd med bestyrelsesformanden, Henning Kruse Pedersen, beslutter de at forfølge muligheden. De to brødre har absolut ingen intentioner om at sælge, men det kunne da være interessant at få sat en værdi på selskabet. Hvis prisen ellers er høj nok, er det vel også værd at overveje, om fremtiden skal se anderledes ud, end de ellers havde forestillet sig.

Når man siger ja tak til at indgå i et forløb, der skal gøre en potentiel køber i stand til at afgive et købstilbud, skal man også være parat til at investere mange timer i det. Først er der det forberedende informationsarbejde, der giver køber indsigt i forretningen. Dernæst skal der udarbejdes et langsigtet forretningsscenarie, der gør det muligt at vurdere, hvad man selv kan drive det til, hvis man fortsætter forretningen uden at sælge. Den type sonderinger og forhandlinger er ekstremt tidskrævende, skal foregå i dybeste hemmelighed, og aktiviteterne må ikke påvirke selskabets daglige drift. Kun ganske få medarbejdere bliver involveret i arbejdet, og for at Erik og Preben kan passe deres daglige opgaver, foregår møderne hovedsageligt i weekenden hos IBM i Paris eller på deres danske hovedsæde i Lyngby.

Købsprocessen køres formelt af Carsten Jørring fra IBM Danmark, men selve forhandlingerne ledes på grund af transaktionens størrelse af M&A-afdelingen i Paris, og det ender med, at IBM tilbyder at betale 220 millioner kroner kontant for alle aktierne. Da Preben og Eriks egne beregninger resulterer i en ønsket pris på 300 millioner med en smertegrænse på 265 millioner, er der ikke noget

overlap mellem de to vurderinger. Der forhandles intenst over flere weekender, men M&A-folkene kan ikke få business-casen op over deres første bud, hvorefter Erik og Preben takker nej til købstilbudet. De er begge overbeviste om, at de kan drive virksomheden til en langt højere værdi end den tilbudte. De er også usikre på deres egen fremtidige roller ved et salg til IBM. Henning Kruse, der er med på sidelinjen under hele forløbet, maner til besindighed og støtter brødrene i at træffe en velovervejet beslutning. Det skal ikke være pengene alene, der afgør udfaldet.

Uenigheden ligger primært i vurderingen af, hvor hurtigt den internationale skalering kan foregå. Indtil videre har Damgaard Data på det område ikke demonstreret de store resultater. IBM vil som ejer kunne gøre en stor forskel, men de er naturligvis ikke parate til at betale en høj pris for et bidrag, de selv kommer med.

Der skal en ikke ubetydelig portion selvtillid til at sige nej tak til 220 millioner kroner i kolde kontanter på et tidspunkt, hvor de ikke har andre kapitaliseringsmuligheder og knapt nok kan stave til børsnotering. Men både Erik og Preben føler sig godt tilpas med beslutningen. Igennem hele forløbet har de været på fuld omgangshøjde med IBM-folkene, og takket være deres professionelle bagland har de løbende haft et solidt grundlag at vurdere deres muligheder ud fra. Især Preben forlader forhandlingerne mange erfaringer rigere og lærer ikke mindst, at man i kritiske forhandlingssituationer helst skal have et par alternativer i baghånden. Erik og Preben havde på ingen måde ryggen mod muren i forhandlingerne, men det kunne have været rart, hvis en eller flere af IBM's konkurrenter var linet op til tilsvarende forhandlinger. Da forhandlingerne bryder sammen, og Erik og Preben tilkendegiver, at de ikke kan acceptere købstilbudet, udtaler IBM's chefforhandler, at de to brødre åbenbart kan se noget, som IBM ikke kan se. Det får han ret i.

Hvorfor siger Preben og Erik nej tak?

I 1993 var IBM stadig verdens markant største IT-virksomhed med en omsætning på over 70 milliarder dollars og med over 300.000 ansatte. Selv om virksomheden noterer nogle gigantiske underskud,

der for perioden 1991-93 løber op i hele 16 milliarder dollars, er der tale om en sværvægter, hvis navn er kendt og til dels beundret af forretningsfolk i alle klodens afkroge. Specielt har IBM i Danmark formået at gøre det godt og nyder en langt større markedsandel end noget andet sted i verden. De har i Danmark haft succes med deres Erhvervscenterkoncept og har derfor en synlig profil på det marked, hvor Damgaard Data opererer. I dag (2017) ville det svare til at få en henvendelse fra Google, Apple eller Microsoft og så sige nej tak til, hvad der i dagens penge ville svare til 350 millioner kroner i kontanter. Afvisningen er ikke kun et udtryk for, at prisen er for lav, men måske i højere grad et ønske om at bevare foden under eget bord. Tanken om at skulle stille sig op foran alle medarbejderne i Birkerød og Kolding og fortælle, at nu har vi solgt vores fælles virksomhed, lå ikke godt i maven. Erik på 32 år og Preben på 30 år havde over for omverdenen og sig selv dokumenteret, at de godt kunne finde ud af at drive virksomhed, og de er ikke færdige med at sidde for bordenden, når rammerne og retningen fastlægges. Der er heller ikke noget i forhandlingerne ud over de mange millioner, der bliver stablet op foran dem på bordet, der fanger deres interesse eller vækker deres appetit. Den vækst, som IBM måtte kunne tilføre, ville jo tilhøre IBM, og Erik og Preben ville blot få deres løn som ansatte direktører.

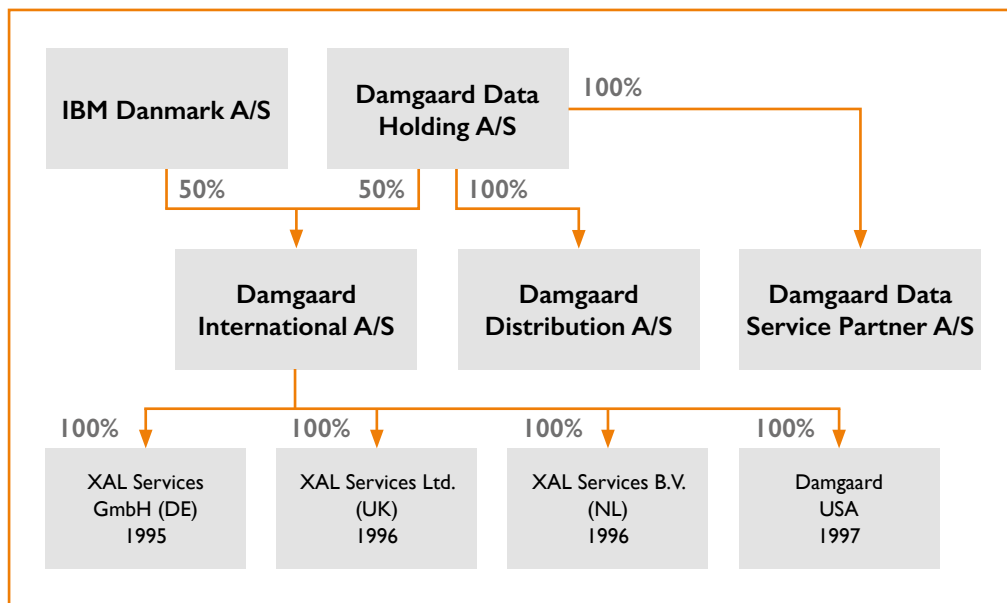
IBM kommer igen

Tilbage i Birkerød går hverdagen videre. Oplevelserne fra forhandlingerne i Paris glider hurtigt i baggrunden, men der går ikke mange uger, før IBM kommer tilbage med et nyt udspil. Personer i den nordiske organisation er opsatte på at få en eller anden form for ejerskab til et økonomistyringssystem, der kan danne grundstammen i en nordisk og herefter global salgsindsats mod små og mellemstore virksomheder. Man vil gerne gentage succesen med Erhvervscentrene og hermed løfte IBM's markedsandele på de nationale markeder verden over. Det var også udgangspunktet for de første drøftelser om et fuldt køb. Da det ikke kunne finde fodfæste, er de nu interesserede i at erhverve en ejerandel af produktrettighederne og

primært benytte den til aktiviteter uden for Danmark. Et fremtidigt samarbejde skal udelukkende dreje sig om global skalering og ikke påvirke de danske aktiviteter.

Det udspil lyder som sød musik i Prebens og Eriks ører og vil med et slag løse udfordringerne med den internationale ekspansion, hvor konkurrenten PC&C allerede er kommet godt fra start og er et hestehoved foran. Med en sådan aftale vil Concorde XAL få IBM som global distributør med veletablerede datterselskaber i alle lande verden over.

Det er svært at forestille sig en virksomhed, der er bedre egnet til at få Damgaard Data ud på alverdens markeder, end netop IBM. På den baggrund går forhandlingerne stærkt, og konstruktionen bliver, at IBM skal købe 50 procent af Damgaard Udvikling ApS, hvor rettighederne til produkterne ligger, men skal ikke have ejerandel af hverken Damgaard Data Holding A/S, Damgaard Data Distribution A/S eller Damgaard Data Large Account ApS, der fortsat skal betjene det danske marked. Det lille, nystartede, tyske datterselskab, XAL Software Vertrieb GmbH, overføres ved samme lejlighed til det fællesjede selskab. I løbet af januar udarbejdes købsaftale og aktionæroverenskomst, og den 21. januar offentliggøres det nye samarbejde, hvorefter forhandlingerne om den praktiske implementering kan gå i gang. Prisen for de 50 procent af Damgaard Udvikling ApS aftales til fem millioner kroner plus halvdelen af egenkapitalen, der udgør under 200.000 kroner. Der skal nu forhandles en lang række følgeaftaler om, hvorledes samhandel og logistik skal organiseres, aftaler om Damgaard Data Holdings administrative servicering af det fælles selskab, nye vedtægter for det fælles selskab og en ny direktørkontrakt til Erik Damgaard. Der er tale om et omfattende aftalekompleks, og regningen for advokatbistand løber op i over en million kroner, inden man har det hele på plads.



IBM Danmark købte halvdelen af aktierne i Damgaard Development, der herefter ændrede navn til Damgaard International A/S (i daglig tale kaldet DIAS).

Med aftalen får IBM reelt eksklusivitet på distribution af Concorde-produkterne uden for Danmark. Det fremgår af købsaftalen, at IBM først vil lancere produkterne i Norge, Sverige og Finland, "hvorefter IBM tillige vil bestræbe sig på at yde størst mulig medvirken til at lancere produkterne i det øvrige udland." Opretholdelsen af eksklusiviteten kræver, at IBM køber for minimum 40 millioner kroner i perioden fra aftalens start og frem til 1. maj 1997. Er det minimum opfyldt, kan eksklusiviteten opretholdes, såfremt købet hos det fælles selskab årligt udgør minimum 30 procent af selskabets samlede royaltys- og licensindtægter. Er minimumsbetingelserne ikke opfyldt, kan Damgaard Data Holding tilbagekøbe aktierne til priser, der er aftalt i aktionæroverenskomsten. Såvel købsaftalen som aktionæroverenskomsten udtrykker eksplicit, at formålet med samarbejdet er at "udvikle Damgaard International til et internationalt konkurrencedygtigt softwarehus på højt niveau under anvendelse af IBM Corporation's eksisterende og fremtidige salgs- og distributionskanaler."

Den pris, som IBM Danmark betaler, ligger netop inden for den grænse, hvor de kan disponere, uden at det europæiske hovedkontor skal involveres. Kontrakterne kan derfor udfærdiges på dansk, ligesom man har mere frie hænder til at skrive, hvad man synes passende til lejligheden. Det forhold forklarer måske, hvordan der i aftalerne kan tegnes store globale visioner og forventninger til samarbejdet, som ikke har nogen som helst rygdækning i IBM's internationale organisation.

Konkurrenter – ikke fjender

Samarbejdet med IBM kommer som en stor overraskelse for medarbejderne, for offentligheden og ikke mindst for PC&C, som intet kender til forhandlingerne mellem deres hovedkonkurrent og deres distributør og nære samarbejdspartner. Selv om Jesper Balsers hos PC&C ikke havde set en aftale mellem IBM og Damgaard Data som et fremtidigt konkurrencescenarie, viser hans erfaring ham dog, at et samarbejde med IBM er et tveægget sværd. Når han selv takkede nej til et lignende samarbejde, var det ikke uden grundige og modne overvejelser. På journalisternes henvendelser udtaler han sig positivt og ønsker tillykke med forlovelsen, men inderst inde ved han, at et samarbejde med det store firma ingenlunde er en dans på roser. Han får mere ret i sine forbehold, end han nok selv havde forestillet sig på et tidspunkt, hvor han også er noget rystet over pludselig at miste sin største distributør og fra personer hos IBM har erfaret, at de direkte vil forsøge at ødelægge hans virksomhed.

I et dobbeltinterview i tidsskriftet *Datatid* i marts 1994 svarer Preben og Jesper på spørgsmål om den nye konkurrencesituation. Af interviewet fremgår det tydeligt, at Jesper Balsers er overrasket grænsende til rystet og også betydeligt skuffet over IBM's forlovelse med konkurrenten. Til gengæld er der ikke antydning af misundelse, og PC&C's beslutning om ikke at sælge til IBM er der fortsat fuld opbakning til. Damgaard Data har en årlig omsætning på 170 millioner kroner, beskæftiger 160 medarbejdere og har en eksportandel på knap fem procent af den samlede omsætning. De tilsvarende tal for PC&C er en omsætning på omkring 40 millioner kroner, 45 med-

arbejdere og en eksportandel på 30 procent, der ikke mindst skyldes, at de har fået godt fat på det store tyske marked, men også at de er kommet i gang i Spanien, Østrig og USA. Både Preben Damgaard og Jesper Balsler er helt klar over, at nøglen til den helt store succes ikke skal findes på det forholdsvis lille, danske marked. Her er det svært at flytte markedsandele, som heller ikke vil kaste stort af sig. Succesen skal findes på de internationale markeder, hvor både Concorde XAL og Navigator har vist sig overordentligt konkurrencedygtige. Netop på det felt har PC&C et rigtigt pænt forspring. På spørgsmålet om, hvorvidt de to direktører kan forestille sig et tættere samarbejde i fremtiden, er ingen af dem afvisende. Jesper Balsler siger: *“Selv om vi er konkurrenter, er vi ikke fjender”* og henviser til de gode erfaringer fra samarbejdet om distribution af PC&C's PCPLUS. Der er ikke amoriner i luften mellem de to virksomheder, men Jespers udtalelse er klog og rammer noget i både hans og Prebens personlighed. Nemlig at det alene er forretningsmulighederne, der afgør, hvad man kan forestille sig i fremtiden, og at der i den forbindelse ikke er mange hellige køer.

BAGGRUNDS- MATERIALE

Produktoversigt

Oversigt over kronologien i produkterne fra Damgaard Data

1984:

Maxisoft, der efter lanceringen i oktober 1984 skifter navn til Danmax. Et program til fakturering og økonomistyring i helt små virksomheder med en enkelt eller meget få brugere. Produktet var udviklet til CP/M, men kunne også leveres til PC/MS-DOS

1986:

Concorde. Et program til fakturering og økonomistyring i små og mellem store virksomheder med 2-5 brugere. Produktet var udviklet til PC/MS-DOS og benyttede Novell Netware til flerbrugerløsninger.

1987:

Egen produktion af netværkskort via medejerskab af Connect A/S. Aktiviteten opgives i september 1989.

Damgaard Data overtager distributionen af PCPLUS fra Sophus Berendsen Computer Products.

1989:

Concorde version 4 med muligheder for kundetilpassede løsninger.

Samarbejde indledes med DSI og der lanceres en connector til DSI-SYSTEM

1990:

Toolbox'en til Concorde version 4 frigives.

Aktiviteterne med distribution af 3. partsprodukter intensiveres.

1991:

Concorde XAL frigives. Et program til styring af økonomi og andre forretningsprocesser i mellemstore virksomheder. Produktet er udstyret med et separat udviklingsmiljø, der gør det muligt for kunder og forhandler at udvikle tilpasninger og udvidelser. Programmet kan leveres til PC/MS-DOS, OS/2 samt en lang række varianter af UNIX.

1993:

Concorde XAL version 2 frigives med en lang række forbedringer, herunder udvidet funktionalitet til produktions- og materialestyring samt støtte for databasesystemet Oracle.

1994:

Concorde C5. Tænkt som en afløser til Concorde til den lille virksomhed. Produktet er bygget på teknologien fra Concorde XAL og kan leveres på PC/MS-DOS og OS/2.

Aktiviteterne med distribution af 3. partsprodukter afvikles.

1995:

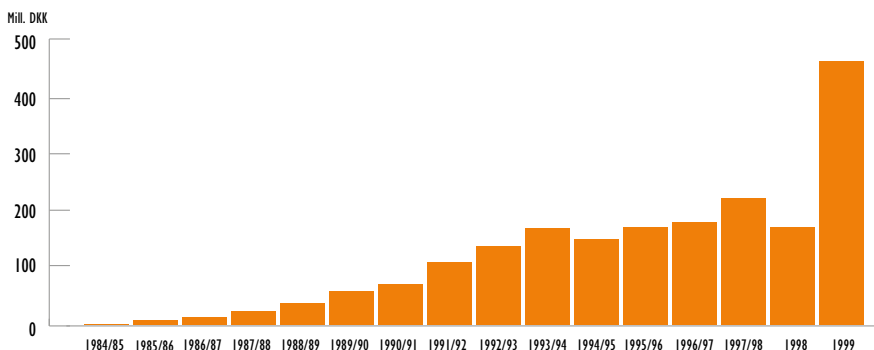
Concorde C5 Light til Windows. Afløseren til Concorde Light, der sælges gennem byggemarkeder og computerforretninger.

1998:

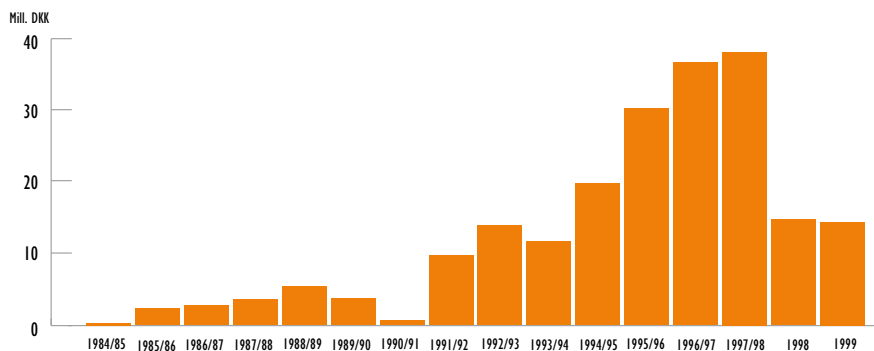
Concorde Axapta. Først tænkt som en afløser til Concorde XAL, men lanceret som et selvstændigt produkt til styring af økonomi og an-

dre forretningsprocesser i mellemstore og store virksomheder med internationale aktiviteter. Produktet er udviklet alene til Microsoft Windows og kræver et databasesystem fra enten Microsoft eller Oracle.

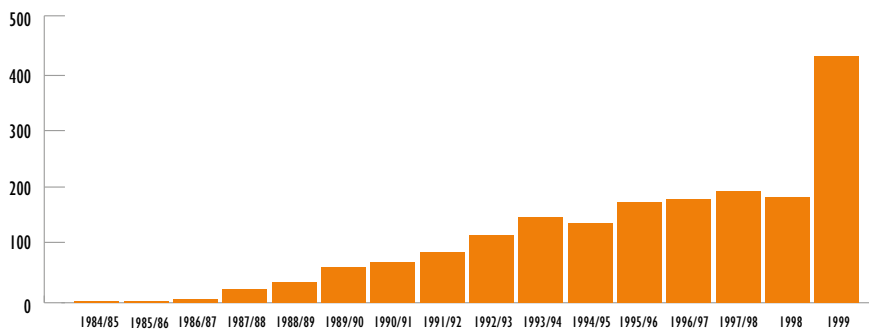
Damgaard Data omsætning 1984-1999



Damgaard Data driftsresultat 1984-1999



Damgaard Data antal medarbejdere 1984-1999



Kommentarer:

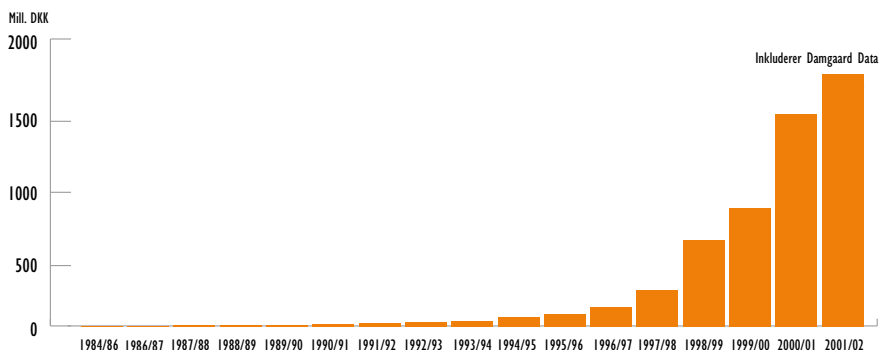
1984/85 er skønnede tal

1996/97 omfatter 14 måneder

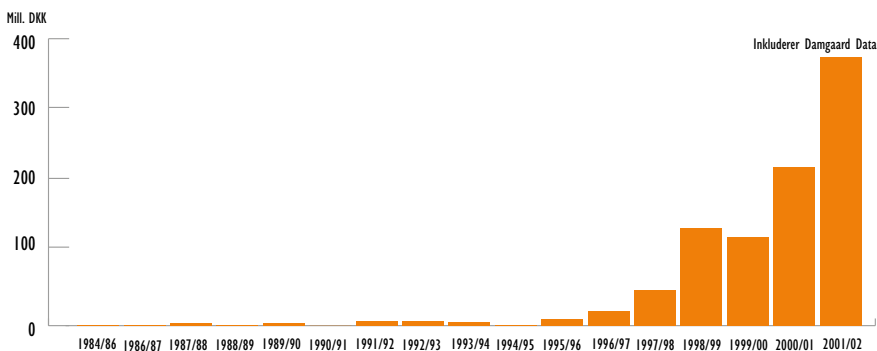
1998 omfatter kun 6 måneder

Tal for perioden 2000 til 2002 er inkluderet i tallene for det fusionerede selskab NavisionDamgaard, der i 2001 skifter navn til Navision (se side 489)

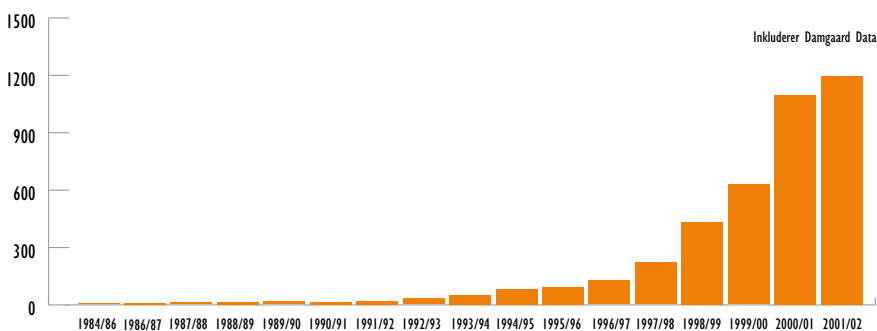
Navision Software omsætning 1995-2002



Navision driftsoverskud 1995-2002



Navision antal medarbejdere 1995-2002



Kommentarer:

1984/86 omfatter 18 måneder

1994/95 omfatter 14 måneder

Tal for perioden 2000 til 2002 er inkluderet i tallene for det fusionerede selskab NavisionDamgaard, der i 2001 skifter navn til Navision (se side 489)

KILDER

En stor tak til de mange bidragsydere

Bogen bygger i vid udstrækning på hukommelsen hos de personer, der har været med i og omkring Damgaard Data i perioden 1983 til 2002. Jeg er taknemmelig for den store velvilje som stort set alle, jeg har været i kontakt med, har udvist og ikke mindst for deres beredvillighed til at bruge tid på interviews og på besvarelse af efterfølgende spørgsmål. Uden adgang til Erik og Preben Damgaards arkiver samt deres aktive og tålmodige medvirken havde det ikke været muligt at komme ud i mange af de kroge, som jeg har fundet nødvendigt for at kunne beskrive Damgaard Datas dispositioner og udvikling. Specielt har adgangen til Preben Damgaards notesbøger været af uvurderlig betydning for at kunne fastslå kronologi, hvilke personer, der var involveret i hvilke hændelser, hvilke emner, der blev drøftet, og hvilke beslutninger, der blev truffet.

Vi er privilegerede at leve i et land, der har et enestående biblioteksvæsen. Det Kongelige Bibliotek og Allerød Bibliotek har givet mig adgang til alle offentlige kilder om Damgaard Data siden 1984. For perioden 1990 og frem har databasen Infomedia været af uvurderlig betydning for min research. Jeg skylder Bob Vagn Hansen, Hans Christian Markvardt Pedersen, Morten Gregersen, Michael Sander, Casper Guldbrandsen, Vagn Sanggaard Jakobsen, Per Pe-

dersen, Anna Eskelund, Søren Fink-Jensen og René Stockner en særlig tak. Ud over at bidrage med deres erindringer har de også stillet værdifuldt billede- og tekstmateriale i form af pressemeddelelser, personaleblade, brochurer, årsberetninger, børsprospekter, forretningspræsentationer og andre dokumenter til rådighed.

Herudover vil jeg takke følgende personer for at dele deres indsigt og erindringer:

Alfred Keseberg, Allan Mathiassen, Anders Lehmann, Anne Grethe Pind, Birgit Hildebrandt, Birgitte Munch, Bo Nielsson, Carsten Glem, Carsten Kaae, Casper Guldbrandsen, Claus Grevsen, Claus Winblad, David Tykskov, Dorrit Overgaard, Egon Østergaard, Eric Burkel, Erik Seifert, Erik Ørum Hansen, Finn Kusk, Flemming Idorf Beisner, Flemming Louw-Reimer, Flemming Østergaard, Freddie B. Jørgensen, Garth D. Laird, Günther Sabeck, Hanne Haubert, Hans Bak, Hans Henrik Pontoppidan, Hans Kierulff, Hans Månsson, Helle Lunde, Helle Lyngge, Helle Baarts Vang, Henning Nielsen, Henrik Albertsen, Henrik Klinkvort, Henrik E. Nyegaard, Henrik Rose, Henrik Steen Pedersen, Horst Fischer, Irene Steffens, Jacob Michelsen, Jacques van Branteghem, Jakob Schou, Jakob Steen Hansen, Jan Hjelm, Jan Månsson, Jan Olesen, Jan Radoor, Jan Vinjebo, Jan-Elling Skaugerum, Jeanette Storm, Jens Haugaard, Jens Svanholdt (tidl. Riis), Jens-Peder Vium, Jesper Carl Hansen, Jesper Falkebo, Jesper Lindhardt, Jesper Pedersen, Jette Ankerstjerne, Jette Lundquist, John Holdt, Jørgen Holck-Christensen, Kaj Jensen, Kim Kasperek, Kim Kruse Petersen, Kirsten Larsen, Larry Sheffield, Lars Andersen, Lars Balle Andersen, Lars Damsgaard, Lars Kafton, Lars Larsen, Lasse Zäll, Leif Arildsen, Lennart Jönsson, Louis Burdulis, Mads Westerman, Majbritt Rossau, Marianne Nyegaard, Marianne Scheufens, Marianne Wier, Martin Glob, Michael Ammentorp, Michael Dyrberg, Michael Graves, Michael Kofoed, Michael Laursen, Michael Lerche, Michael Uhman, Morten Løgager, Morten Vedel Nielsen, Omar Lien, Pat Falotico, Peter Åkerwall, Peter Bastholm, Peter Colsted, Peter Perregaard, Peter Villadsen, Peter Wagner, Peter Warnøe, Pia Glavind, Poul Schilling, Poul-Jørgen Brinck, Preben Westergaard, Regitze Reeh, René Vernon, Sigurd Flydal, Steen

Bindslev, Stine Laforce, Sven Jochimsen, Sven Tvermoes, Søren Dolberg, Søren Printz Christensen, Thomas Bang, Thomas Hejlsberg, Thomas Neergaard, Tina Beisner, Tine Haagensen, Ulla Kjærsgaard, Vagn Thorup og Waldemar Schmidt.

Manuskriptet er blevet læst og kommenteret af min gode ven Esben Stubager, der er kommet med opmuntrende tilbagemeldinger – og har rettet mange fejl. Der er kilder, der optræder anonymt i bogen, men hvis identitet jeg er bekendt med. Nogle har ønsket at medvirke uden navns nævnelser og uden at være nævnt som kilde. Det har jeg respekteret.

Jeg sender en stor tak til Wikipedia, som har været en uvurderlig hjælp til udarbejdelsen af stikordsregisteret.

Annie Hagels grundige og nådesløse redigering har sparet læserne for over 100 sider, sænket lix-tallet til et fornuftigt niveau og sikret et bedre flow, end jeg kunne have håbet.

Mette de Fine Licht fra Skriveværkstedet har været en stor støtte og hjælp med både praktiske råd vedrørende selve bogen, men også med forberedelsen af bogens lancering.

En tak skylder jeg Niels Borgen, som under skriveforløbet velvilligt stillede sin store erfaring fra forlagsverdenen til rådighed. Også mine søde naboer Birgitte Borgen og Claus Secher, der er langt mere velbevandrede i litteraturen end de fleste af os, mig inklusive, har fulgt med i bogens tilblivelse, og givet gode råd undervejs.

Den største tak tilkommer min hustru Sue og vores to børn, Maria og Daniel, der sammen med deres ægtefæller, Jetmir og Maria, og vores børnebørn Selina, Oliver, Mathias, Bella, Laura og Anik, har udvist stor tålmodighed og sørget for at få mine tanker væk fra projektet, når det var kørt lidt fast. Efter et spil Uno eller en tur i skoven ser man med nye og friske øjne på opgaverne.

Hillerød, juni 2017