Folke Karling

En intervju av Gustav Sjöblom

20 december 2007

Intervju 48

Från matematikmaskin till IT

Denna intervju har genomförts inom ramen för projektet Från matematikmaskin till IT som är ett samarbete mellan Avdelningen för teknik- och vetenskapshistoria vid KTH, Dataföreningen i Sverige och Tekniska museet finansierat av Riksbankens Jubileumsfond och Stiftelsen Marcus & Amalia Wallenbergs minnesfond. Originalinspelning och transkript finns tillgängliga på Tekniska museet i Stockholm. Intervjun bör refereras på följande sätt:

Folke Karling, intervju från 2007 av Gustav Sjöblom, Teknik och samhälle, Chalmers tekniska högskola.

Nyckelord: IBM Svenska AB, försäljning, applikationsprogramvara, industri, handel, management.

Abstract

Folke Karling was born in Helsinki in 1938 and has had a life-long career within IBM, occupying a variety of positions mostly related to sales, industrial applications and management. His family moved to Stockholm where Karling attended upper secondary education and graduated from the Stockholm School of Economics in 1961 with a major in accounting. After working briefly for a subsidiary of a Swedish travel agency in Teheran and taking a Master's degree in accounting at the University of Illlinois in 1962, Karling fulfilled his longstanding ambition to work for IBM. After training in Pennsylvania Karling was initially a Sales Trainee in Stockholm and then Sales Representative (1964), Marketing Manager for industrial applications, and finally Branch Office Manager for the Stockholm industrial office (1967). In 1969 he was appointed to lead the process of "unbundling" in Sweden, as IBM prepared to charge separately for hardware, software, systems services and education. After a brief spell as assistant to the President of IBM Sweden, Karling was assigned in 1972 to IBM World Trade Corporations in White Plains, NJ, where he was responsible for the worldwide (i.e. outside the USA) marketing of IBM's Retail Store Systems. Upon returning to Sweden in 1974 Karling headed the market staff, where he among other things supervised the development of IBM Sweden's accounting information system FACTS and the introduction of bank and retail store terminals into the Swedish market. In 1976 Karling was in charge of the so-called "100-club", the annual festivities for IBM's most successful salesmen, and in the following year he returned to his native Finland with a special mandate to reorganise sales operations within IBM Finland. After a period as a troubleshooter within the Swedish sales organisation in 1979-80 Karling was Branch Office Manager at IBM Sweden's Malmö office until 1984.

Informant: Folke Karling
Intervjuare: Gustav Sjöblom
Tid: 20 december
Plats: Folke Karlings hem på Östermalm i Stockholm

Gustav Sjöblom: Idag är den 20 december 2007. Jag heter Gustav Sjöblom och sitter här hemma hos Folke Karling på Lützengatan i Stockholm för att göra en intervju om Folkes verksamhet på IBM Svenska AB. Du är född den 4 december 1938 i Helsingfors. Vill du berätta lite om din uppväxt?

Folke Karling: Ja, jag växte upp i en liten landsortstad i Finland tills jag var femton år och flyttade då till Sverige med min familj. Jag föddes ju strax före andra världskriget och min lilla stad kom att bli en bricka i kriget mellan Ryssland och Finland, så att -39 när kriget började var jag med om bombardemang och sådant. Efter Vinterkriget överläts min barndomsstad Hangö till ryssarna på ett arrende i trettio år, som det skulle vara, men sedan kom det så kallade fortsättningskriget och Hangö gick tillbaka till Finland och man fick istället släppa andra områden. Jag var i Sverige under andra världskriget när jag var liten under olika etapper och bodde i Stockholm hos en kollega till min pappa, en professor, Sixten Bock, som då var på Riksmuseet. De hade inga egna barn och tog hand om mig. Mina två systrar bodde hos släktingar till dem nere i Lidköping. Mina föräldrar var lärare och hela min familj bakåt i tiderna, tycker jag, har varit lärare av olika slag, på folkskola och så vidare. Min pappa var rektor för Samlycéet i Hangö, där man tar studenten och så, och min mamma var adjunkt, kan man väl säga, där, och var också stadsbibliotekarie i Hangö. Pappa var med i kriget och blev sårad och det gjorde väl att han kom att överleva. Han fick ett skott i axeln och det var inte så farligt.

I varje fall hade vi kontakt med Sverige då på olika sätt, dels genom min pappas forskning. I tillägg till att han var lärare så forskade han inom evertebratzoologi. Man kan säga att han pendlade mellan sin lärargärning och detta forskningsområde, som den här professor Bock på Riksmuseet också sysslade med. -53, eller snarare några år innan, fick min pappa möjlighet att åka och arbeta på Riksmuseet i Stockholm hos en av Bocks efterträdare och pröva på detta – att jobba med forskning och inte vara lärare. Och efter ett par år så bestämde sig mina föräldrar för att det här var rätt väg för familjen. Det var också det att de själva hade studerat i Helsingfors och bott inackorderade och haft det besvärligt med detta under studietiden och då tyckte de var bra om vi kunde bo i en stad, jag och mina systrar som skulle få en akademisk utbildning, kunna bo hemma och studera och så blev det också så småningom.

I varje fall flyttade vi då hela familjen till Roslags Näsby i Täby kommun sommaren -53 och jag började i första ring och hade ganska stora problem i skolan där, eftersom, ja … man läste både engelska, tyska och franska och jag hade faktiskt tre stycken C:n till julen i första ring, men jag skärpte till mig och fick någon slags Lidnersk knäpp och slutade sedan med en jättestark studentexamen med bara stora A:n och små A:n som det hette på sin tid. Och under den här tiden … Intressen var väl mest som för grabbar mest. Jag sparkade fotboll och man åkte skidor på vintern och sedan hade föräldrarna kvar sommarstället i Finland så att vi åkte dit och var där på somrarna. Moppe, moped hade jag och åkte med moppen över med de första bilfärjorna som gick ifrån Norrtäljeområdet över till Finland och var där på somrarna med min moppe. Är det här ungefär rätt stil?

Gustav Sjöblom: Absolut.

Folke Karling: Bra.

Gustav Sjöblom: Fanns det något intresse för teknik i familjen, eller var kom det ifrån?

Folke Karling: Det tycker jag inte det fanns alls, utan min pappa forskade inom naturvetenskap, biologi, och mamma hade studerat botanik och geografi och var lärare inom de områdena. Däremot tycker jag det är lite kul att när jag tog studenten 1957 vid Statens Normalskola i Stockholm, hette det ämne jag skrev min uppsats i svenska i"människan i teknikens värld". Jag hade alltid, under hela gymnasietiden tror jag, prenumererat på en tidning som hette Teknikens Värld, men det var nog mera bilar och motorcyklar och moppar och sådant som intresserade mig. Det här ämnet skrev jag då och jag tror jag fick stora A på min uppsats. Jag liksom analyserade på ett systematiskt vis detta och jag har ibland sagt mig att det här kom på något sätt att prägla mitt liv sedan. Så min tid på IBM, jag kanske inte har varit någon tekniker, men det jag har jobbat gentemot mina kunder det är människan i IT-teknikens värld, användningen av datorerna, det meningsfulla med dessa tjänster som de här produkterna skapar för företagen och så vidare.

Gustav Sjöblom: Och så tog du studentexamen 1957. Du var svensk medborgare då fast du var född i Finland?

Folke Karling: Ja, hela familjen blev ganska snabbt svenska medborgare i och med att min pappa blev kallad till Sverige som någon slags teknologi-transfer person inom sitt speciella område. Och han gjorde karriär sedan och blev docent och professor och chef för den här avdelningen på Riksmuseet och också medlem i Vetenskapsakademien vilket han var till sin död.

Gustav Sjöblom: Och det innebar att du fick göra värnplikt som alla andra då?

Folke Karling: Det gjorde jag. Jag gjorde det i Uppsala på stabsbiträdesskolan där man var en form av direktörsassistent i det militära, kan man väl säga, och rita kartor och hålla på med transportdiagram och sådana saker. När jag tog studenten hade jag inte klart för mig vart jag skulle i livet och när jag hade gjort militärtjänsten … Men jag hade så bra betyg och jag hade gått på allmänna linjens språkliga gren, så jag var mer av en språkperson och hade tidigare alltid haft lite problem med matte och sådana ting. Sedan hade jag ett faster i Finland som hade gått på Handelshögskolan i Helsingfors och på något sätt så tyckte min familj och jag att jag skulle börja på Handels i Stockholm som då hade höga betygskrav och som passade en sådan här allmänt inriktad person som jag var. Så jag gick på Handels i tre år ungefär och kom att inrikta mig på redovisning och finansiering där.

Gustav Sjöblom: Vad berodde det på?

Folke Karling: Ja, det kommer jag faktiskt inte riktigt ihåg, men jag tyckte det här systematiska i redovisningsområdet var intressant. Ibland har jag sagt att jag borde egentligen ha satsat på finansiering och gått i in i corporate finance eller något sådant där, men tyvärr valde jag på ett annat sätt utan att veta vad det skulle kanske innebära.

Gustav Sjöblom: Kan man spekulera i att det var din fars intresse för systematik som tog sig uttryck i en annan form?

Folke Karling: Ja, varför inte? Det har jag aldrig tänkt på förut men det var ett bra förslag. I varje fall är ju redovisning ett av grundämnena och man brukade skämta om att hela Handelshögskolan var till för att i svenskt näringsliv införa Mekanförbundets normalkontoplan, så det var ju ett minimum av vad man skulle kunna. Jag tror att jag insåg

också att det här med att bli revisor skulle vara ett intressant yrke som kunde bli följd av det här. Jag hade en väldigt bra lärare som hette Richard Elinder på bokföringssidan och redan efter två år – och det här är ett annat sådant här slumpmässigt vägval – så skulle jag hitta ett sommarjobb, och då gick jag i princip från Handelshögskolan upp Sveavägen mot Sergels Torg och knackade dörr, dels hos annonsbyråer som ägnade sig åt marknadsföring och dels hos revisionsbyråer. Och på något sätt så hamnade jag då hos Elinder & Nyström Revisionsbyrå, och där var då Richard Elinder, min lärare från Handels, det var ju hans byrå. Jag blev anställd där som revisorsassistent på deltid och jobbade med sådant på lördagar och lov och efter tentor och så vidare och fick väl sammanlagt ihop ett års revisionspraktik ungefär.

Gustav Sjöblom: Men det var inte Richard Elinder som rekryterade dig, utan du som knackade på?

Folke Karling: Ja, så kan man säga. Ja, jag knackade på och erbjöd mig och han hade väl kanske stött på mig på Handels och sådär men jag hade väl inte utmärkt mig på något särskilt sätt där utan …

Och det ledde så småningom i den riktningen och då hade jag så småningom då valet när det gällde specialiseringen på sista året på Handels att jag kom att välja redovisning och finansiering. Då var det ganska naturligt, för jag hade liksom börjat gräva mig in i det området på praktisk nivå.

Gustav Sjöblom: Det här var ju samtidigt som företagen började köpa datorer just till sin redovisning. Återspeglades det på något sätt i undervisningen på Handels?

Folke Karling: Inte alls skulle jag säga, utan de maskinella hjälpmedel som fanns var typ sådana här Addo-X maskiner och olika slags kort man stoppade in i fack och bokförde i läsbara siffror, kan man säga, för reskontror och konton i allmänhet. Lönesystemen byggde ofta på handskrivna remsor som ledde till ett kuvert där man stoppade in pengar och gav ut till folk, så det fanns … Jag stötte inte på någonting åt det hållet trots att jag jobbade med många klienter i rätt stora företag, till exempel Skandiatransport, Bonnierkoncernen, olika företag där, och så vidare, som var klienter till byrån. Men jag såg det här som någonting under studietiden och sedan blev jag väldigt sugen på att få ett år i USA efter Handels. Det hade jag i mina planer ganska tidigt och sökte olika stipendier och annat för detta under sista året på Handels. Så när jag var klar från Handels hade jag precis klart för mig att ett år efteråt så skulle jag kunna åka och studera i USA.

Gustav Sjöblom: Innan vi går dit tänkte jag fråga lite om studentlivet. Hur såg det ut?

Folke Karling: Jag bodde i Stockholm ute i Täby hemma hos mina föräldrar och jag hade mina kamrater från gymnasiet. Jag hade dem från grannskapet därute. Jag deltog väldigt marginellt i något studentliv. Det var lite danser och sådant och det var ju inte bara på Handels utan det var på Teknis och Medicinska Föreningen och Universitetet och så vidare.

Gustav Sjöblom: Så det kontaktnät du tog med dig ut i yrkeslivet byggde snarare på tiden före studierna?

Folke Karling: Det kan man nog säga. I varje fall har jag inte själv tyckt att jag haft någon nytta av ett kontaktnät som jag byggde upp på Handels, även om jag inser att andra tog det på ett annat sätt. Men kanske man skall tänka på att jag kommer också från en

typisk akademikerfamilj inom lärar- och forskningsområdet och jag har ibland upplevt det som ett handikapp jämfört med kamrater som har kommit ifrån en familj där man pratade affärer vid frukostbordet. Så var det inte alls i min familj. Så jag var lite grand ny och kanske inte insåg då vikten av att bygga nätverk på Handels och sådant som kanske i efterhand hade varit värdefullt.

Ja, sedan kom det här med USA och jag höll då fortfarande på med redovisning och revisionsbyrån. Mot slutet på Handels, när det blev längre mellan tentorna och det var någon enstaka tenta kvar, så kan man säga att jobbade heltid på revisionsbyrå och lärde mig det yrket från grunden där. Sedan av en ren tillfällighet hittade jag i korridoren på Handelshögskolans studentlokaler ett anslag där en firma sökte en person med redovisningskunskap och revision och lite sådant där till ett projekt i Teheran. Och det här var ett dotterbolag till Nyman & Schultz, som då var Sveriges i särklass största resebyrå och som också hade verksamhet i Mellersta Östern som servicebolag i oljebransch och resor, inte minst till rederier som trafikerade där nere som behövde skicka upp besättningar fram och tillbaka och behövde service i hamnarna. Så jag sökte det här som en slags konsult eller revisor till Gulf Agency Company och deras kontor i Teheran i Iran. Och jobbet där var helt enkelt att gå igenom bokföringen som var helt svenskbaserad – för det var ett svenskt dotterbolag – och komma med förslag på hur man skulle göra med det här företaget, om man skulle avveckla det eller sälja det eller vad man ville göra. Man hade andra verksamheter i Teheran, eller i Iran och funderade på att inte vara i resebyråbranschen längre, för det här var en resebyrå med sex-sju anställda på en central gata i Teheran. Jag bodde hemma hos min chef där och han kom så småningom, på min rekommendation, att köpa den här byrån och ta över den från Gulf Agency, men det skedde efter det att jag hade lämnat. En kul grej med mitt besök där var att eftersom det var en resebyrå hade jag en fullt betalande hemresebiljett. Då kunde jag använda den till att köpa en resebyråtjänstemannabiljett och åka hem andra vägen, så att på tre veckor åkte jag med en bag i handen från Teheran till Bangkok, Hong-Kong, Tokyo, Honolulu, San Francisco, New York, London, Stockholm på tre veckor, helt ensam och bodde på hyggliga hotell. Man kan säga att jag var en tidig backpacker.

Gustav Sjöblom: Om man skall reflektera lite så är din historia i det här avseendet väldigt modern? Den speglar kanske mer vad ungdomar gör idag än vad som var brukligt på 60-talet – efter gymnasiet så är man ute och reser i världen och bor i ett exotiskt land. Man kanske studerar någon annanstans också – ja det här var efter färdiga studier men ändå…

Folke Karling: Ja. Men det här var bara liksom ett mellansteg innan jag skulle över och studera i USA, så att under den här våren -62, var det väl, då hade jag ju mycket korrespondens kring stipendier och annat och det fick jag ju sköta med hjälp av min pappa i Sverige och direkt från Teheran. Jag kom hem sedan sommaren -62 och var hemma en månad eller två och jobbade på revisionsbyrån igen och åkte sedan till USA i augusti -62 för att stanna där till november -63.

Gustav Sjöblom: Hur vanligt var det att läsa en mastersutbildning utomlands på den här tiden?

Folke Karling: Jag upplevde det som ganska ovanligt och att det var liksom någon slags … Jag har en känsla att de duktigaste på Handels, de gjorde sådana här saker och jag ville förstås tillhöra den gruppen. Jag hade på något sätt en slags policy för mig själv när jag gick på Handels – vilket jag också försökt föra vidare till mina barn – att alltid försöka tillhöra de tio procenten bästa. Att vara bäst är kanske omöjligt men att tillhöra de tio

procenten, bästa betygen och göra de bästa grejorna, det har varit liksom viktigt för mig. Jag vet inte om det är en regel jag har ägnat mig åt på senare år som pensionär, men under de där åren var det en viktig livsregel för mig. Och att då så småningom komma in vid IBM som var världens bästa dataföretag då, det hör till den bilden, kan man säga.

Gustav Sjöblom: Hur var det att bo i USA i början av 60-talet?

Folke Karling: Ja, det var ju jättespännande. Jag hade kamrater som bodde i New York, – en klasskamrat, en tjej från gymnasiet som jobbade på resebyrå i New York och så småningom startade eget och drev resebyrå till bara för några år sedan, alldeles tvärs över gatan från Rockefeller Center – så att genom sådant så fick man kontakt. Universitetsvärlden kanske man upplevde som ganska isolerad från samhället i övrigt, man bodde på campus och jag träffade liksom nästan inga vanliga amerikanare utanför den akademiska världen och det var väldigt internationellt. Mina kamrater var från Indonesien, Italien, Österrike och alla möjliga olika länder. Iran också, för jag kände mig som halvperser där, kan man lite snabbt säga, jag hade kontakt med iranska studenter också.

Medan däremot själva studiebiten var ju spännande med att tillhöra institutionen för accountancy, som det heter, accounting, redovisning. Mitt universitet, University of Illinois, var liksom det bästa universitetet i USA under denna epok. Det var där professorerna gav ut böcker, det var där editor för de främsta facktidningarna var professorer och så vidare. Så det var ett elituniversitet inom området accounting. Man kan säga att Stanford kanske är det inom internet eller något sådant där och Harvard inom många områden, men University of Illlinois var då bäst på accounting vilket jag inte visste innan, utan det styrdes av Sverige-Amerikastiftelsen och sådana organisationer. Och sedan undervisade jag då för att försörja mig där, det ingick i stipendiekraven så jag träffade på det sättet amerikanska ungdomar. Jag hade varje termin en klass, två klasser kanske, med ungdomar från staten Illinois som skulle börja sina bachelors-studier och som jag då fick kontakt med. Så det var ju ett sätt att få lite kontakt med samhället. Jag kände ju ganska starkt hur de här ungdomarna hade väldigt hård press på sig från sina föräldrar att prestera, vilket de inte alltid gjorde.

Gustav Sjöblom: Trots att de var så duktiga på redovisning där fick du blodad tand för något annat egentligen?

Folke Karling: Ja, man kan säga såhär, att redan innan jag åkte till USA så hade det här med IT och datorer på något sätt börjat framskymta i mitt liv. Vi gjorde ett studiebesök från Handels hos IBM. En av mina systrars kamraters äldre bror, Per Stålfors, var säljare på IBM – också civilekonom – och var väldigt framgångsrik och nöjd och via den vägen fick jag en sådan positiv bild av IBM. Så faktum är att vad som hände var att innan jag åkte till USA, alltså sommaren -62, då helt enkelt ringde jag upp IBM i Stockholm och gick upp och träffade Arne Lundqvist – som sedermera blev VD för IBM och som då var chef för försäljningskontoret i Stockholm – och sade såhär att ”Nu skall jag åka till USA på ett år, och jag vet att IBM inte numera skickar folk för utbildning i USA, men nu finns jag redan där på egna meriter, så kan ni ge mig en introduktion i Amerika och lite stöd och kanske kan jag få lite jobb hos IBM under lov och annat?” Och det där tyckte de var fräscht och de gav mig ett jättefint rekommendationsbrev bara byggande på mina dåvarande Handelsmeriter, som också skickades över till personalavdelningen på IBM World Trade Headquarters i New York.

Gustav Sjöblom: Det var inget fel på ditt självförtroende …

Folke Karling: [skrattar] Nehej, det kanske man kan säga. Jaha, vad kul. Ja. Men det var väl så. Så när jag kom till USA sedan i augusti -62 och bodde i några enkla hotellmiljöer innan jag åkte till mitt universitet så knallade jag upp på IBM World Trade och träffade en personalchef där och berättade historien. Han hade mitt brev och han satte mig i kontakt med en kvinna i Chicago som skulle vara min kontaktperson för eventuellt fortsatta relationer mellan mig och IBM.

Jag skrev också rapporter, just det, jag hade ju stipendium från Handelshögskolan och det krävde att jag en gång i kvartalet fick skriva rapporter till professor Sven-Erik Johansson som var min huvudprofessor inom redovisning på Handels. Han är ju väldigt känd under beteckningen konto-Johan även av dagens studenter, höll jag på att säga. Och jag tror att jag också skickade sådana där rapporter till IBM för att berätta om mina framsteg inom mina studier i USA. Däremot var sättet som jag sedan kom att börja på IBM liksom en annan väg. Det var nämligen så att en av mina professorer i USA, som hette Vernon K. Zimmerman, österrikare eller tysk, han hade studerat på University of Illinois och han hade en studiekamrat som var någon chef på IBM och som var rekryterare och åkte ut till campus runt om i landet och försökte hitta utländska studenter som studerade på amerikanska universitet och ragga upp dem och rekrytera dem innan de kom till sina hemländer. Det var en modell som flera företag utnyttjade. Så att jag blev i princip rekryterad från campus också, utöver det här att jag hade tagit kontakt i Stockholm. Och det innebär att när jag var klar med mina studier i USA blev jag anställd på IBM 1 september -63 och direkt skickad på utbildning i, ja en månad eller var det två, till Philadelphia.

Gustav Sjöblom: Vad innehöll den här utbildningen?

Folke Karling: På IBM?

Gustav Sjöblom: Mm.

Folke Karling: Ja, det var grundläggande ADB-utbildning. Det var att koppla boxar till hålkortsmaskiner, lära sig enkel programmering, att rita flödesdiagram och sådant. Vi var liksom en klass och vi bodde alla på hotell i centrala Philadelphia och vi jobbade extremt hårt. Jag var en ganska udda person, jag var den enda utlänningen, de andra hade rekryterats från många olika branscher med en viss senioritet, kan man säga. Det var inte folk som kom direkt från skolan utan väldigt blandat, och där kom jag in då och vi lärde oss lite grundläggande ADB-teknik och kanske lite om försäljning och sådant och systemarbete och dylikt.

Gustav Sjöblom: Programmeringen, var det COBOL?

Folke Karling: Nej, jag tror inte COBOL riktigt fanns då utan det var Autocoder och just vid den här tiden lanserade IBM en efterföljare till 1401:an, som var den stora maskinen i början på 60-talet, som hette 1440 och som var baserad på skivminnesteknik. Det var med en sådan vi programmerade och försökte förstå hur den skulle användas till olika enkla system. Från början sade man på kursen: ”Jaha, här är ni trettio personer och tre av er kommer inte att bli anställda på IBM, så nu gäller det bara att konkurrera hårt om att ni skall få bli anställda.” Och det var ju folk med familjer och barn och allting där som hade sagt upp sig på tidigare jobb och annat. Så det var en tuff atmosfär, men kul … Men ja, krävande helt enkelt.

Gustav Sjöblom: Var det några därifrån som du hade kontakt med senare?

Folke Karling: Nej, inte annat än en lustig episod, att det var en kvinna som skulle börja där. Hon hade studerat på University of Pennsylvania, men hon kom aldrig till skolan, till IBM. Hon kanske fick något annat jobb? Jag tänkte inte så mycket på det. Sedan när jag började på IBM i Stockholm då efter hemkomsten i november -63, så var jag en säljartraineeoch i min grupp av flera trainees en kille fanns det en kille som hette Ulf Hersson som hade varit och studerat med henne på University of Pennsylvania. Det visar lite grand hur liten världen var. Han var sedan inte kvar på IBM så många år, men det var egentligen den enda kontakt jag hade. Under tiden där var besökte jag någon, åkte hem till någon som bodde i närheten och sådär men … inget nätverk eller efterföljande kontakt, kan man säga.

Gustav Sjöblom: Hur mycket kände du att du kunde efter två månaders utbildning?

Folke Karling: Ja, om du nu fokuserar på IT-området så kan jag då nämna att på University of Illinois var IT en ganska stor företeelse. Man hade en IBM 7090 som var den största dator IBM hade då. Jag kom att arbeta med den. Jag skrev ett en liten uppsats och använde mig av någon programvara där och använde den här stora datorn på ett obetydligt sätt, men ändå ett sätt att vänja sig lite grand vid detta. Man måste också tänka tillbaka till att det fanns en maskin en gång i datorerna historia som hette Illiac, I-L-L-I-A-C, som kom från University of Illinois och som var på något sätt, kanske epoken Besk, fast i amerikansk teknologi, och som kom från detta universitet. Men det hade jag inget att göra med. Jag var inte alls inne på någon IT-avdelning där, men min inriktning var att försöka komma bort från redovisning, in mot ADB helt enkelt. Så jag kan komma ihåg att jag ville utnyttja studierna i USA till att få kontakt med ADB-världen där så mycket som möjligt och att det här med redovisningen var mer ett nödvändigt ont för att få mitt stipendium och vara där. Så att jag läste kurser. Det fanns en del kurser på ADB även på universitetet, så jag var inte helt grön när jag började på IBM …

Gustav Sjöblom: Vilka blev dina första arbetsuppgifter?

Folke Karling: När jag började på IBM i november -63 ingick jag i en grupp av flera trainees – det var en period då IBM anställde mycket folk – och jag kommer ihåg att en av mina första arbetsuppgifter ganska handgripligt var att ordna en demonstrationsanläggning av hålkortsmaskiner på IBMs huvudkontor, dit vi skulle kunna ta kunder och visa hur maskinerna fungerade och flöden och teknik och så vidare. Och att det här var något man hade gjort i IBM Danmark i Köpenhamn så jag åkte ned dit tillsammans med någon kollega och hämtade hem tankar och material och satte upp det här. Så det var ett internt projekt, men som skulle betjäna säljorganisationen på något sätt.

Gustav Sjöblom: Men du jobbade alltså aldrig på IBM i USA? Du blev utbildad och kom sedan hem till Sverige som sales trainee?

Folke Karling: Det är korrekt. Men som sales trainee fick jag gå på lite mera kurser på olika sätt, grundläggande utbildning, vad som nu fanns. Jag fick bland annat gå på det som hette Sales School som var en verkligt avancerad säljträning på sin tid. Man bodde mycket på konferenshotell och sådant. Men jag kom också att bli tilldelad en en erfaren säljare och fick bli hans assistent. Det var en man som hette Bo Djörke, Bosse Djörke, och hade blivit utnämnd till IBMs bästa säljare i Europa eller något sådant året innan genom sina framgångar. Jag blev hans assistent, kan man säga, under några månader där på vintern -63–64 och fick liksom en väldigt bra personlig introduktion till yrket att vara säljare i databranschen. Jag hade en valmöjlighet att bli systemman och ägna mig helt åt

teknik och stöd och system och support men det lockade mig inte, utan det här mera kommersiella var det som lockade mig – affärer och hantera kunder och sådant. Jag kom så småningom allt närmare in i hans kunder och sommaren -64 slutade han på IBM och kom att starta en datatidning som då … eller om han blev chefsredaktör, eller var det var, men han höll på med det sedan i ganska många år.

Gustav Sjöblom: Vad hette den tidningen?

Folke Karling: Jag minns inte vad den hette, jag tror den bytte namn några gånger också … och jag hade inte någon större kontakt med honom efter detta. Utan det som var en viktig milstolpe sedan var att sommaren -64, i princip 1 juli, så fick jag eget försäljningsdistrikt. Normalt skulle man vara trainee i ett och ett halvt år, men jag fick möjlighet att bli självständig säljare redan efter mindre än ett år. Och jag tror att det berodde säkert på dels min goda grundutbildning och dels det här med att jag fick lära mig mycket av Bosse Djörke.

Gustav Sjöblom: Du var Marketing Manager och Sales representative, hette det så?

Folke Karling: Ja, jag blev Sales Representative först och fick ju då mina egna kunder, mitt eget distrikt. Här skulle jag vilja göra en liten poäng som kopplar till det här med redovisning också. De som bestämde om ADB ute i våra kundföretag i hög grad var ekonomicheferna, och de hade ju ansvar för redovisning, revision, lönesystem och den typen av saker och det var ju personer som jag kunde prata med, med min bakgrund som revisorsassistent och att ha studerat redovisning på Handels och i USA, och så vidare. Så jag kände att det här var en väldigt bra koppling. Jag kunde förstå deras problematik och ge dem råd som en konsult, kan man säga, för att de kunde inte mycket om ADB men jag kunde i alla fall lite mer plus att jag kunde en hel del om deras fackområde. Så det tror jag var en framgångsfaktor för mig.

Gustav Sjöblom: Vilka var dina kunder?

Folke Karling: Ja, en viktig kund var Gylling och Co som bland annat hade agenturen för Sony och som också just hade köpte Wenner-Grens snabbtelefonsystem, där bland annat Lars Arosenius då arbetade och var teknisk direktör i Gylling-koncernen, så där stötte jag på honom redan som kund – en person som synts i andra sammanhang i det här projektet. Sedan hade jag en koncern ute i Solna som hette Elema Schönander, KIFA och Järns Elektriska och det var Siemens verksamhet i Sverige inom framförallt röntgenutrustning och andra medicinska apparater. Och det tillverkades då sådant, alltså det här har ju vuxit och blivit ett jätteområde, men på den här tiden så var det liksom en undanskymd verkstadsindustri i Sundbybergs eller Solnas verkstadsområde. Det där var några av dem, till vilka jag sålde hålkortsanläggningar och till Gylling tror jag att jag sålde en dator redan första året, en liten 1401:a. Det var ju såhär då att som säljare på IBM fick man sitt försäljningsdistrikt. Man fick ett mål som kallades för en kvota och ens lön var helt rörlig, eller var rörlig och i relation till den här kvotan, alltså säg att jag hade sextio procent fast lön, fyrtio procent rörligt och de fyrtio procenten betalades ut allteftersom jag sålde och installerade utrustning enligt ett visst tabellsystem, där varje maskin och även varje servicebyråjobb räknades om med ett poängsystem som avräknades mot den här kvotan.

Gustav Sjöblom: Och det fanns något som hette hundra procent-klubben …

Folke Karling: Ja, det var otroligt viktigt. Det var en verkligt stark kulturfaktor på den där tiden. Man skulle klara hundra procent av sin kvota, då kom man med i hundra procent-klubben – och det gjorde ju mer än hälften varje år – och då fick man liksom en nål och man fick åka på en resa, på en internationell konferens någonstans i södra Europa i april eller maj och lyssna på intressanta föredrag och vara ute och festa med arbetskamraterna.

Gustav Sjöblom: Du var ju säljare då. Om man skall titta på din roll, var du också någon sorts konsult? Gav du råd på ett eller annat sätt eller hade du teknisk personal knuten till dig som följde upp efter försäljningen?

Folke Karling: Både och, alltså. Jag gav råd till hur man skulle använda datorerna och jag gjorde offerter och ritade flöden där datorerna kom in på ett logiskt sätt i bilden. Ibland behövde jag stöd under offertstadiet eller säljstadiet av systemmän som var mer tekniskt bevandrade, och framförallt under själva installationen. Då var jag mera att ses som en projektledare i baksätet och de här systemmännen var de som stöttade kunderna i själva genomförandet, och det gällde både hålkortsanläggningar, som vi då fortfarande sålde, och datorsystem.

Gustav Sjöblom: Du jobbade med PO Persson på den här tiden?

Folke Karling: Ja, han fanns ju där och var en senior kille när jag började. Jag tror, kanske från nästa år, -65 eller någonstans där, möjligen då började jag jobba med honom. IBM genomförde en branschspecialiserad organisation där. Nu kommer jag inte ihåg om det var redan -65, kanske, eller -66–67, men då bestämde man att – IBMs organisation var ju visserligen geografisk med kontor i Stockholm och Göteborg, Malmö, Sundsvall, Västerås och så vidare – men att varje sådant här kontor skulle få en huvudsaklig branschinriktning. I Stockholm då, där ju alla typer av branscher fanns, så bildade man ett bankkontor och ett kontor mot den offentliga sektorn och ett kontor mot handeln, men industrin var förhållandesvis liten så att PO Persson och jag, vi blev två man som kom att tillhöra Västerås-kontoret som var väldigt industriorienterat och skötte industrin i Mellansverige med ASEA i spetsen, Metallverken också tror jag en hel del, typ Stora Kopparberg och Uddeholm och jag vet inte vad de hette bortöver in i Bergslagen. Så vi var lite två udda personer som på det här sättet branschspecialiserades in i Västerås-kontoret, vilket hade sina plus och minus, kan man väl säga.

Gustav Sjöblom: Men ni satt i Stockholm?

Folke Karling: Vi satt i Stockholm, men om vi skulle åka på möten med vår chef och sådär så fick vi åka till Västerås. Jag började då jobba mera med industrikunder, mera dedikerat och kom då att jobba med … ja, med framförallt Bahco, hade jag som ligger i Enköping och Alfort och Cronholm som var både färgindustri men också hade distribution med butiker, Beckers. Mycket kemisk industri, om jag tänker på saken, typ Kemakoncernen, Barnängen, Casco och vad de hette, olika företag på den tiden.

Gustav Sjöblom: Var det framförallt System 360 som du sålde?

Folke Karling: Ja, just det. Den 7 april -64, det vill säga bara några månader efter det att jag hade börjat på IBM, då lanserades System 360 och det blev ju den produkt som man kom att fokusera på, i varje fall från hösten -64 och framåt. Jag var med på den interna presentationen av 360 som var i en stor sal på Industrihuset här på Storgatan på Öster-

malm. Och det jag speciellt minns … Jag var ju trainee då så jag fick vara lite hantlangare och jag skulle flytta en sådant här blädderblockställning som består av två delar, den ena där papperen hängde och den andra var ett stativ och det här hade jag ingen större rutin med och jag var inte ens utnämnd säljare så att jag tappade det här i golvet på scenen och det sådant där som man minns som ett pinsamt äventyr. Sedan dess har jag inte tappat några blädderblockställningar.

En viktig grej jag gjorde mot mina kunder vid den här tiden, det var att IBM satsade mycket på utbildning och man satsade bland annat på applikationsutbildning. Det var några duktiga personer som hette Gunnar Eriksson och Ingemar Hedeklint och Göte Håkanson och några till som kom att bilda en kärna vad gäller utbildning inom industriapplikationer. Och under den där tiden bildades också något som hette NEC, Nordic Education Center, ute på Ellviks Udde på Lidingö. Där bedrevs den här utbildningen så småningom, innan dess var det på laboratoriets hus på Näset på Lidingö. Och de här gossarna var väldigt bra att ha kontakt med och att skicka mina kunder till på några dagars utbildning i hur man skall använda datorer inom industrin. Då kom framförallt en produkt som verkligen fokuserade det här som kallades för BM-processorn, Bill of Materials Processor, som vi hade kurser i. Det var i princip kurser i produktionsplanering med datorer och det tilltalade ju mig, det systematiska i detta att koppla ihop datorernas interna arkitektur, framför allt med skivminnena och de här applikationerna. Det var en framgångsfaktor för mig mot mina industrikunder under de där åren, -65, -66 och så vidare.

Gustav Sjöblom: -67 tog du ytterligare ett karriärsteg.

Folke Karling: Ja, något av de där åren blev jag först ansvarig för en försäljningsgrupp. P-O Persson slutade. Vi hade rekryterat in några trainees som säljare, blivande säljare, och jag blev chef för en liten försäljningsgrupp inom det som kom att kallas för Industrikontoret. Nu hade den här industriaffären i Stockholm blivit så stor så att man bildade ett särskilt branschspecialiserat industrikontor här i Stockholm med Tage Lundberg som chef. Och vi var då frikopplade från Västerås, vi som höll på med industrin och nu hade vi vårt eget kontor i Stockholm och jag blev försäljningschef med en grupp av säljare under mig i detta industrikontor. Min chef var Tage Lundberg. Det fanns en till försäljningsgrupp i det här kontoret, som, om jag minns rätt, leddes av en kille som hette Sune Larsson som också var mera senior och som hade hand om de största industrikunderna i Stockholm. Under den här perioden kom jag att jobba med, lite samma kunder som förut och den här BM-processorn och dess efterföljare och liknande.

Jag var väl bara i den här rollen något år innan jag själv blev chef för det här industrikontoret, därför att Sune Larsson, om jag nu minns rätt, fick möjlighet att bli VD för IBM Indonesien och då fick jag ta hand om hela industrikontoret och chefen, Tage Lundberg, fick en högre befattning på huvudkontoret. Så det gick väldigt snabbt i karriären där och jag blev då chef för industrikontoret och det var ett stort karriärsteg för mig och jag var Sveriges yngsta Branch Office Manager, som det kallades vid den här tiden. Tage Lundberg var chef för vad vi kallade för Industridistriktet som bestod av Västerås, Göteborg och Stockholms industrikontor och han satt på huvudkontoret och hade tre chefer under sig, som var och en hade ett industrikontor och jag hade det i Stockholm där Tage själv hade varit innan. Mina kollegor på de här olika kontoren var, i Göteborg var det Sten Langenius som var chef – han blev så småningom VD för IBM och blev så småningom VD för Volvo Lastvagnar – så han var min kollega i Göteborg och Carl-Hugo Bluhme var min kollega i Västerås och han blev också VD för IBM, men jag blev inte det av någon anledning.

Gustav Sjöblom: Vilka var de stora kunderna vid den här tiden?

Folke Karling: Ja, för min del var det då industrierna i Stockholm, men nu hade jag ju hela industribiten och då blev det sådana här som jag inte hade jobbat med tidigare, som Scania i Södertälje, Atlas Copco, Alfa Laval hade jag väl haft förut, ja, Ericsson – vi kan komma tillbaka till Ericsson – fortfarande Bahco, fortfarande sådana här kemisk-tekniska industrier som Kema, Alfort & Cronholm, Beckers och så vidare. Electrolux skall vi inte glömma.

Gustav Sjöblom: Vi kanske kan säga något mer om Electrolux eftersom jag har tittat på dem på annat håll?

Folke Karling: Ja, Electrolux genomgick under den här perioden en fusion där man slog ihop sig med Electro-Helios och rationaliserade detta och det blev då ett Wallenberg-företag efter att ha kommit från Wenner-Gren-sfären. Jag hade ansvar för Electrolux dels som säljare, dels som marketing manager, försäljningschef, dels som branch manager under ett antal år och jobbade med deras centrala IT-avdelning för hela koncernen som då satt på Birger Jarlsgatan i Stockholm. Chefen hette Olof Granfors och systemchefen var Mats Schedin. Där lyckades jag sälja in det här med produktionsplanering på ADB för hela Electrolux-koncernen, så de här killarna genomförde sedan systematiskt ett införande av den här BM-processorn och dess efterföljare på fabrik för fabrik över hela Electrolux, vilket jag tycker var en stor framgång.

Hans Werthén, sedermera VD för Ericsson, var ju VD för Electrolux då, om jag minns rätt, och jag minns speciellt en anekdot från den tiden. Jag försökte alltid jobba så högt upp i bolaget som jag kunde, så jag gjorde ett besök hos Hans Werthén som också satt nere på Birger Jarlsgatan, för att få honom att skicka några av sina högre chefer på IBM datautbildning nere i Blarikum i Holland och jag fick tillfälle då att sitta ned med Hans Werthén ett litet tag. Vad han då sade till mig var ”Jaha Folke, jag tycker det här med utbildning är en jättebra idé, men mina chefer skall kunna det de kan på jobbet, så kan du få dem att åka ned på sin fritid, på lördag-söndag och så vidare så har du mitt varma stöd”. Och det gick naturligtvis inga kurser på lördag-söndag så det här var ganska ogörligt, men det var ett elegant sätt att snoppa av mig. Det här lämnade faktiskt bara positiva minnen, kan man säga, detta besök. En annan person jag gjorde ett liknande besök hos var Peter Wallenberg, numera överhuvud och riktigt gammal senior i Investorsfären, och han hade just kommit hem från Sydafrika och fått någon vice VD-befattning på Atlas Copco och även honom skulle jag försöka locka på kurs. Jag fick möjlighet att träffa honom och prata med honom men han var väldigt arrogant och negativ som jag minns det och det blev ju inget kurstillfälle för honom i det sammanhanget, eller för några av hans underställda.

Men det där visar lite grand hur IBM sålde på den här tiden också. Man försökte träffa chefer på hög nivå och många gick ju på dessa kurser, men här – ja, man lär sig av sina misstag lite grand. Det här var två misstag kan man väl säga – jag lyckades inte att få de här höga cheferna som sedan har kommit så långt i svenskt näringsliv att gå på IBMs kurser.

Gustav Sjöblom: Vilka var konkurrenterna?

Folke Karling: Under den här tiden var Datasaab en viktig konkurrent. De hade ju maskiner som hette D-21 och D-22 och de maskinerna var magnetbandsorienterade, medan de maskiner jag sålde mot industrin var skivminnesorienterade, vilket ju var en teknologi som man måste säga totalt har slagit ut magnetbanden, men som började sin resa under den här perioden, tror jag. Så de var en viktig konkurrent. Jag minns speciellt, jag kom-

mer inte ihåg alla kunder, men AGA hade en liten IBM 1440 för gasdistributionen på Kungsholmen och sedan hade de en gammal ICL hålkortsanläggning för tillverkningen på Lidingö och när den skulle bytas ut lyckades jag sälja en 360 i hård konkurrens med Datasaabs bandorienterade lösningar. Med både applikationsprogram och BM-processorn och så, så kunde vi överbrygga en ganska stor prisskillnad som ofta kunde vara att IBM var trettio-fyrtio procent dyrare än konkurrenter som Datasaab, men vi kunde påvisa effektivare införande av system och besparingar på det sättet hos kunderna. Det var samma system som Electrolux kom att använda, BM-processorn. Nu skall vi se, du ställde en fråga, jag är inte säker på att jag svarade på det …

Gustav Sjöblom: Jag frågade vilka som var konkurrenterna.

Folke Karling: Konkurrenterna ja. Andra konkurrenter var ICL, de var tunga inom industrin. Det var ett engelskt dataföretag och de representerades i Sverige av ett dotterbolag till Ericsson som hette LME Driftkontroll AB och de var väl etablerade på marknaden i Sverige, framförallt i industrin. De hade haft hålkortsanläggningar och kom nu med ADB-system, så de var en viktig konkurrent. Även skall jag väl säga, Univac hette det då, Unisys sedermera. Burroughs, inte så mycket, de var mer i bankvärlden och så …

Gustav Sjöblom: De system som du har nämnt handlar mest om administrativa system. Var ni även inne på styr- och reglersystem för tillverkningstillämpningar och processtyrning?

Folke Karling: Inte i Stockholm. Industriverksamhet för den typen av industrier fanns det mindre av här. Däremot just på Västeråskontoret jobbade man mycket med sådant gentemot pappersindustrin, till exempel, och det installerades sådana system bland annat på Billerud och på Stora. Jag tror det på Billerud gjordes i ett gemensamt utvecklingsprojekt med IBMs laboratorium på Lidingö som var specialiserat på det här. Men jag jobbade nästan inte alls med sådana system.

Det som kom och som tangerade det här och där IBM inte kunde hävda sig särskilt bra, det var automatiska höglager. Det är ju också en slags process och det var populärt, stora kunder införde det, till exempel, Scanias reservdels… ja komponenter överhuvudtaget nere i Södertälje. Där var vi inne och slogs men kom inte igenom. Det var också leverantörer som levererade hela systemet – alltså hårdvaran vad gäller alla transporter och sådär och rackar och dylikt tillsammans med datorerna – så det var väl en annan nackdel att IBM inte höll på med sådant.

Men det var ju också stålindustrin, där förekom den här typen av tillämpningar och ett stort projekt – men det kanske var lite senare? – var ju det som hette Stålverk 80 som var en stor satsning från staten uppe i Luleå. Det blev jag berörd av lite senare när jag hade jobb på huvudkontoret efter den här tiden med industrikontoret.

Gustav Sjöblom: Du har nämnt förut att den här kopplingen till applikationsprogramvara var en styrka som IBM uppvisade. Vad mer gjorde IBM konkurrenskraftigt?

Folke Karling: Jag skulle säga att skivminnesteknologin betydde mycket. Där låg konkurrenterna på efterkälken och det var ju ett nytt sätt att organisera data. Det var jätteviktigt och det var ju ett förebud för online lösningar. Man har ju svårt att tänka sig att koppla en terminal till en dator där datat ligger på ett magnetband som först skall söka reda på det, men med skivminnesteknologin fanns ju möjligheten till direktaccess från en terminal. Och under den här perioden sålde jag ett utav de första teminalsystemen i industrin: sex stycken bildskärmar till Bahco i Enköping för online order entry mot deras 360-

system, en installation som vi dock fick otroligt stora problem med, men det var i varje fall i teknikens framkant på många sätt.

Gustav Sjöblom: Var kom bildskärmstekniken från?

Folke Karling: Ja, det var ju IBMs egna bildskärmar som lanserades under den här tiden. Det fanns redan då en del onlineterminaler inom bank, men de var oftast stora och klumpiga och IBM hade svårt att hävda sig med dem hos de svenska bankerna. Men här var det en ren bildskärm med tangentbord helt enkelt som ju sedan haft en otroligt massa efterföljare och hela data-, vad heter det, Alfaskop, som kom sedan från ett annat svenskt företag är ju en produkt av detta slag. Men här handlade det om online order entry och det var en applikation som vi sålde med stor glöd under den här perioden. Istället för att en order som kom in från kund skulle stansas på hålkort, läsas in i den dator och så vidare så kunde man direkt från sitt tangentbord gå in i datorn och titta om varan fanns och så vidare och lägga in beställning on-line mot ett skivminne. Så att här kände jag nog vi låg också före konkurrenterna med sådana tillämpningar vid den här tiden.

Sedan var det ju 360-systemet, som var ett datorsystem som täckte från mindre stordatorer upp till de allra största och kompatibla i storlek men också kompatibla tillbaka mot IBMs 1401 och tidigare produkter. Man kunde alltså ta programmen från de stora kundernas tidigare maskiner och stoppa in dem i 360 och köra dem där, med vissa begränsningar och sämre prestanda och sådant, men det gjorde att kunderna behövde inte programmera om för att lämna den äldre generationen och komma in i den nya generationen i ett första steg. Det var också en väldigt stor sak.

Gustav Sjöblom: Om jag frågar hur mycket av IBMs styrka som var baserad i tekniken och hur mycket som var baserad i organisationen, vad skulle du säga då?

Folke Karling: Det är jättesvårt att säga det, att sätta en före den andra, men jag tror att organisationen betydde enormt mycket. Det fanns ett uttryck som sade att ”IBM always has the second best computer”, vilket på något sätt säger att ”men man hade den bästa organisationen”. Det var det man vann på.

Gustav Sjöblom: Hur kändes det att sälja någonting som du visste kanske inte var den bästa lösningen?

Folke Karling: Jag var övertygad om att det var den bästa lösningen. Det här är ju mera något som kommer kanske från pressen eller så, ett sådant uttryck. Nej, vi var väldigt indoktrinerade kanske man måste säga. Man fick ju många bevis på detta.

Under den här perioden så var det en kund som idag står i särklass i Sverige, nämligen Ericsson-koncernen, Ericsson. Jag skulle gärna vilja säga några ord, för Ericsson var en kund på det här industrikontoret som jag hade hand om då och jag hade hand om det redan som säljare och som försäljningschef och sedan också som branch manager. Ericsson representerade då det här engelska bolaget ICL och hela deras databehandling var ICL-baserad ute i Midsommarkransen och var det nu fanns. Men – det här är nästan en anekdot – i Tyskland hade man ett laboratorium där man utvecklade något som kallades för filter. Fråga mig inte vad det är men det var en komponent på något sätt i telefonväxlar på den tiden. Det laboratoriet flyttades till Sverige och det råkade då vara så att de hade en IBM 1620 beräkningsdator, som plötsligt dök upp som en katt bland hermelinerna ute i Midsommarkransen på en särskild avdelning under en man som hette Ernst Schumetz. Han var väldigt intresserad av den här och jag hade honom då som min kontaktperson, för det fanns ju serviceavtal och annat på den här. Och det här var fjärran

från den stora dataanläggningen som körde ekonomi och löner och vad det var. Då började jag bearbeta honom och den där anläggningen fick jag sedan att växa. Den fördubblades i princip varje år, så när jag lämnade Ericsson hade de redan vuxit till en 360 på den här avdelningen, och den här 1620 det var en liten beräkningsdator. Den här processen gjorde att vi kom in i Ericsson på ett spännande sätt, för då började Ericsson också tröttna på ICL och började mer eller mindre titta efter andra alternativ för sin centrala databehandling. Och det var under den här perioden som man började göra planerna för AXE-systemet som ju sedan har blivit fundamentalt, inte minst för mobilsystem och annat inom Ericsson. Och där fick vi en order på att utveckla något slags applikationssystem för programmeringen av AXE-system under den här epoken. Jag minns särskilt en av våra duktigaste systemtekniker på mitt industrikontor som hette Sven Nauckhoff. Han kom att jobba med det här ganska mycket och det här blev så stort att året efter det jag lämnade kontakten med Ericsson fortsatte fördubblingen av IBMs försäljningsvolym på Ericsson år efter år tills Ericsson blev IBMs största kund. Och det tog väl tio år till, men det var en fantastisk utveckling och jag och mina kollegor brukar slåss om vem det var som upptäckte Ericsson som IBM-kund egentligen.

Gustav Sjöblom: I den här försäljningsorganisationen, fanns det några kvinnor eller var det uteslutande män?

Folke Karling: Kvinnor var väldigt sällsynta. De förekom kanske lite på utbildningssidan och sådär. Jag tror att på mitt industrikontor hade vi väl … ja, det fanns som sekreterare, alltid kvinnor, och sedan fanns det väl en eller annan. Av industrikontorets kanske tjugo personer vid den här tiden som jag var chef för, så var det väl kanske en eller två kvinnor. Och de var, i varje fall då, inte på säljsidan utan de var mer systempersoner. Jag minns speciellt en som jag fortfarande har lite kontakt med som heter Kerstin Toll. Henne stötte jag på då och hon var på kontoret och var systemerare kan man säga.

[Paus]

Gustav Sjöblom: Vi skall dröja kvar lite i 60-talet och prata om några fler kunder som inte kom upp innan.

Folke Karling: Ja, jag påminner mig också om kunder som Philips, som på den tiden var ett stort industriföretag med verksamheter i Stockholm och Stockholms förorter, men också nere i Norrköping där man väl gjorde, kanske TV-apparater eller något sådant, och som var en viktig kund inte minst för den här BM-processorn och liknande. Och sedan hade jag ansvar också för kunder neråt Östergötland, till exempel SAAB Flyg, där så småningom Datasaabs maskiner utvecklades. SAAB var ju en IBM-kund sedan 50-talet säkert, med en av våra största äldre maskiner, en 7070 som användes för flygplanstillverkningen. Där fanns det då ett IBM-gäng som naturligtvis var motståndare mot Datasaab men som så småningom ju fick ge sig.

Överhuvudtaget hade Datasaab en slags politisk hegemoni över hela Östergötland, vilket inte minst var tydligt när Facit skulle upphandla datorer. Facit hade ju också byggt Facit EDB och hade hålremsutrustning och annat och där skulle man då någonstans på 60-talets mitt/slut upphandla ett nytt internt datorsystem. Det här var ungefär samtidigt som man byggde den omtalade Örsäterfabriken och det här var en upphandling som var otroligt komplicerad men som kom att gå över ända på grund av Facits problem när elektroniken tog över och mekaniken i deras egna produkter började ta slut. Men det här var någonting vi kämpade mycket att hålla och vara med i den upphandlingen, men den var riggad för Datasaab kändes det som. I varje fall ledde det till att de kastade ut sin IBM

hålkortsanläggning och stoppade in en IBM System-360 modell 20 – vilket måste ha känts oerhört smärtsamt för folk i trakten där nere – för att överhuvudtaget få någonting att funka. Men detta påverkade kunderna där nere mycket. Det fanns också SAAB-ANA Bil och ännu tidigare fanns ju ASJ, järnvägsverkstäderna i Nyköping och andra mindre företag som jag hade som kunder, tidigt de första åren.

En speciell historia är ju Ericsson. Jag var inne och berättade lite om den här beräkningsmaskinen och herr Schumetz ute i Midsommarkransen, där det utvecklades väldigt snabbt och Ericsson höll under den här perioden på att utveckla sin AXE-växel och det var ju den första elektroniska telefonväxeln där man gick ifrån reläteknologi och det var ju ett väldigt spännande steg. I USA hade det dykt upp företag som hade byggt sådana produkter, mindre företagsväxlar baserade icke på reläteknik. IBM hade en långt gången sådan utveckling nere i La Gaude på laboratoriet på Rivieran och hade lanserat en sådan växelgeneration i vissa länder i Europa. Under IBMs framträngande roll på Ericsson så inträffade det att Ericsson köpte en av våra kunder, Gylling & Co., som jag har nämnt tidigare, och då hade Gylling en 360 på order från mig mot IBM. Och då gick jag upp med vår försäljningsdirektör – om jag minns rätt var det Björn Ahlström – till Hans Werthén som då fanns som produktionsdirektör, vice VD eller vad han var på Ericsson, och sade att ”Ja, vi har ett kontrakt här och vi vill att ni honorerar det. Vi vill att ni tar denna 360. Om ni inte kan använda den hos Gylling så kan säkert stora Ericsson använda den någon annanstans”. Och då sade Werthén så här att ”Ja, jag tar emot den här om ni öppnar dörrarna till ert laboratorium nere i La Gorde så jag får se vad ni håller på med där nere med elektroniska komponenter istället för reläer för telefonverksamheten”, vilket naturligtvis var en omöjlighet för oss. Så där fick vi backa och så sade han dessutom att ”Hörru du, Folke, ta det lugnt nu. Kör inte hårt, pressa inte på mig den här datorn. Jag lovar att om ni sköter era kort väl här så kommer ni inte att ångra er”. Så vi bet i det sura äpplet och lät Ericsson säga upp den beställda datorn för Gylling och det har vi sedan inte behövt ångra, utan sedan fick Ericsson som IBM-kund en fantastisk utveckling att bli Svenska IBMs största kund på några få år där i början på 70-talet.

Gustav Sjöblom: När var den här första episoden?

Folke Karling: Ja, det måste ha varit någonstans kring -67 ungefär. Vad som sedan hände var ju att den här produktutvecklingen av AXE-växlar krävde otrolig kapacitet vad gäller datorer, programmering av de här växlarna, och det var IBM som fick leverera och det var IBMs absolut största datorer som hette 360-65 och liknande som ställdes in. Jag vet inte hur många de hade, kanske de hade fem stycken sådana i rad, och det var helt enastående, helt enkelt. Och det var ju så att de gick över och blev nästan en heltäckande IBM-kund på den sidan under de där åren. Men då hade jag lämnat industrikontoret och gick vidare till nästa viktiga arbetsuppgift på IBM, nämligen att arbeta i ett projekt med IBMs förändrade prissättning.

Gustav Sjöblom: Ja, och det var 1969?

Folke Karling: Jag tror att det var det, ja.

Gustav Sjöblom: Varför gjorde du den flytten?

Folke Karling: Ja du … Jag var ju då, tyckte jag själv, framgångsrik Branch Manager, en av ett tiotal i Svenska IBM, med mitt industrikontor. Jag var yngst och jag upplevde inte att jag hade misslyckats eller gjort något så speciellt men en vacker dag så kontaktade dåvarande VD, Arne Lundqvist – som ju har nämnts tidigare i min historia här som den

första IBM:are jag träffade i Sverige innan jag åkte till USA – han kallade på mig och sade att ”Nu skall IBM worldwide göra ett projekt under ett helt år, där vi skall totalt ändra vår affärsfilosofi mot kunderna vad gäller prissättning och hur vi definierar våra produkter. Och du skall vara projektledare för det här projektet, samarbeta med huvudkontoret i Paris för Europa och du skall flytta ut i hemliga lokaler på staden. Och till dig kommer den svenska företagsledningen i det här avseendet att rapportera. Du får en egen sekreterare och du skall sätta igång med det här. Det styrs i huvudsak från Paris men du är vår svenske man för det här.” Och så fick jag detta uppdrag och man hade hyrt en lokal nere i hörnet Klara Norra Kyrkogata-Kungsgatan nere i Stockholms porrdistrikt, kan man säga, av en körsnär som hade några rum över. Där inredde man ett jättefint kontor mitt i centrala Stockholm. Vi kallades oss för svarta gänget, för det var så himla hemligt allt vi höll på med. Vi hade också en teleprintermaskin som vi hade egen ledning för, så att vi kunde skicka meddelanden till Paris med den maskinen. Och jag hade en sekreterare där och jag hade möten, där jag då kallade IBMs utbildningschef och försäljningschef och systemchef och utbildningschef och alla möjliga till olika möten för att arbeta igenom det här. Det kallades internt för New Business Practices, NBP, och på marknaden kallades det för Unbundling. Bakgrunden var att IBM hade svårigheter sedan många år med amerikanska Justice Department gällande sin närmast monopolliknande situation. Man övervakade noga IBMs prissättning och beteende på marknaden och här var man nu oroad över att IBM i sitt erbjudande till kunderna hade vävt ihop under en och samma prislapp hårdvara, mjukvara, utbildning och systemtjänster – inte tekniskt underhåll, dock. Denna prissättning ville man i princip dela upp så att var och en av de här produkterna – om man kan kalla dem så – skulle stå på egna ben och prissättas. Det skulle göra det möjligt, förstås, för konkurrenter inom utbildning, inom systemtjänster, konsultfirmor och så vidare att konkurrera mot IBM – som annars ju hade gratiserbjudande, kan man säga, inom den växande IT-branschen. På det här sättet arbetade man i hela världen. Man satte upp sådana här grupper i olika länder med någon ansvarig och så satt det en central organisation i Paris och höll i det hela, men det satt det motsvarande i USA och det här blev ett internationellt nätverk där man arbetade genom den här problematiken för att förbereda en lansering av ett totalt nytt sätt att arbeta. Det är klart att det här var känt i pressen, men inte i detalj, och man var väldigt nyfikna utanför företaget vad det här skulle leda till för IBM. Man betraktade det där som en ödesfråga för hela koncernen. Mitt liv var då sådant att jag kunde tänkas åka till Paris två gånger i veckan – vilket ju var rätt ovanligt för en ung affärskille på slutet av 60-talet – och att när jag gick till jobbet på morgonen så visste jag inte om jag skulle vara i Paris på kvällen för att det hade inträffat någonting som gjorde att alla måste samlas där och man hade nya riktlinjer att ta ställning till.

Gustav Sjöblom: Var det ett hedersuppdrag, uppfattade du det så?

Folke Karling: Det gjorde jag nog, ja, att det var en väldigt meriterande uppgift … och ja, det gick ju bra det hela. Vi genomförde detta och vi lanserade det, nu minns jag inte riktigt när, men det här togs emot med buller och bång i datapressen, och vi hade samlat hela försäljningsorganisationen i Folkets Hus och vi hade en panel – och det här finns väl dokumenterat i IBMs interna tidningar och liknande – och så lanserade vi då detta. I princip innebar det ju att man skulle sänka priset på hårdvaran och så skulle man ta betalt för systemtjänster, utbildning och programvara. Vad det gäller utbildning och programvara blev det nog ganska tydligt att där kunde man prissätta kurser – vilket vi aldrig hade gjort förut, så det krävde ju en massa beräkningar och resonemang. Vad gäller programvaran kom ju den mest från IBM internt, så den prissattes från USA och så fick man då skapa svenska priser. Systemtjänsterna var ett känsligt område. Där var det såhär att un-

der många år tidigare så hade IBM givit gratis systemassistans till kunderna och i konkurrensen blev man ganska ofta tvungen att lova att assistera med si och så många manmånader eller så för att få en order. Ibland måste man till och med peka ut en viss person, även om vi undvek det i det längsta. Så kunderna betraktade det här som en stor fördel att de krävde det i sina kontrakt för att köpa en hårdvara som allt-i-en då hade samma pris. Och det här var väldigt svårt att ändra på. Man kan väl säga att det blev aldrig något riktigt hundraprocentigt genomförande, för att det var en dunkel gränsdragning mellan systemmännens stöd till säljarna i samband med försäljningen och systemmännens stöd till kunderna i samband med installation, särskilt på de stora kunderna där det hela tiden pågick förändringar och installationer och nyförsäljningar och så vidare, så blev det väldigt otydligt vad man skulle ta betalt för och inte. Så småningom utvecklade sig väl en kultur där man kunde på något sätt definiera projekt och prissätta projekt och då blev det här lite mera en business för sig själv. Men vad jag upplever under den där tiden då, särskilt efter det här, var att det var då företag som Programator, WM-data och många andra riktigt fick luft under vingarna, för att då kunde de, så att säga, konkurrera på marknaden och erbjuda sina tjänster. Och de var duktiga på och säkert billigare att ta betalt för sina projekt, och så vidare. Så man kan säga att det var då konsultbranchen fick liksom ett stort ryck uppåt som de aldrig sedan har lämnat.

Gustav Sjöblom: Hur märktes det för er inom IBM?

Folke Karling: Ja, att vi mer och mer stötte på dem ute hos kunderna, WM-data och Programator, och att det var många gånger en hatkärlek mellan IBM och dessa företag för de gjorde ju stor nytta ute hos kunderna också. Vi kunde sälja mera hårdvara, men samtidigt tog de våra systemtjänster och kom innanför kundens väggar på ett annat sätt än vi gjorde. Så mer och mer lätt försköts vi till att bli en ren hårdvaruleverantör i det här sammanhanget. Så vår kontakt på kunderna, tycker jag man kan säga, började försämras, samtidigt som vi ju var konkurrenskraftiga med hårdvaran och så vidare, men det här var en epok som så småningom ledde till att IBM blev alltmer av en hårdvaruleverantör och allt mindre av den som gav kunderna råd och stöd i alla avseenden utan då kom de in, de här företagen, emellan.

Gustav Sjöblom: Vilka var det mer förutom Programator och WM-data?

Folke Karling: Ja, det fanns ju lokala sådana här företag, till exempel i Malmö fanns det ju sådana här, ett som hette Rasab. I Göteborg fanns det … jag kommer nu inte ihåg kanske vad de alla hette. Nej, jag kommer inte riktigt ihåg vilka det var. Vi rör oss ju fortfarande i stordatorepoken här, så det handlar om COBOL, det handlar om applikationsprogram. Jag kanske kommer på några så småningom men …

Gustav Sjöblom: Om vi går tillbaka lite grand, vad var bakgrunden till det här beslutet i USA?

Folke Karling: Ja, jag tror att IBM hade kniven på strupen från Justice Department påhejade av amerikanska konkurrenter. Nu minns jag kanske inte vem, men kan det har varit Burroughs och ett bolag som hette Control Data. Och sådana här situationer hade det funnits tidigare inom IBM, då man i princip åtalades för någon slags brott mot antitrustregler och man då istället för att bli åtalad och betala en massa skadestånd gjorde upp med myndigheterna. Här var man då proaktiva. Man såg att det här var nödvändigt att göra och det gällde att göra det bästa av situationen, annars skulle IBM ha kunnat bli, till exempel, uppdelat i flera enheter, eller… Det fanns många möjliga hot mot IBM-

koncernen från Justice Department och staten och bakom dessa låg ofta konkurrenter. Man kan ju säga att det här är ju, på något sätt, ganska legitim konsumentpolitik, på något sätt, i en bransch som plötsligt hade blivit stor och viktig.

Gustav Sjöblom: Hur såg man på den är förändringen i Sverige och i Europa? Här finns kanske inte samma tradition av antitrustpolitik?

Folke Karling: Nej, man såg det väl som ”Ja, IBM gör som IBM själva vill.” IBM hade ju på något sätt hållit i taktpinnen, tycker jag, på stordatormarknaden, hur prissättning skall gå till och så vidare, under lång tid och att det här var någonting som var påkallat från USA. Ja, det var väl välkommet, men det var inte så att någon i någon större utsträckning hade gått och önskat sig detta på marknaden.

Gustav Sjöblom: Det hade inte efterfrågats i Sverige av andra hårdvaruleverantörer, av de små nya konsultbolagen, av kunderna?

Folke Karling: Nej, inte på något tydligt sätt utan det här var väldigt styrt från USA.

Gustav Sjöblom: Och inom IBM i Sverige?

Folke Karling: Inom IBM i Sverige var det här ju något som säljsidan inte tyckte var något kul. Det var en förändring åt ett negativt håll, kan man väl säga, men någonting man fick acceptera helt enkelt.

Gustav Sjöblom: Var man van vid att det kom sådana här påbud från USA och att det var bara att rätta sig i ledet?

Folke Karling: Ja, i ganska stor utsträckning, det måste man säga, ja, i mycket stor utsträckning kanske jag skall rätta det till. IBMs världsomspännande policy i det här avseendet var väldigt enhetlig i världen. Det fanns ju också något som hette International Accounts. IBM koordinerade ett par hundra av sina största kunder i världen som var multinationella, många gånger amerikanska, bolag och då var det ju viktigt att man hade någorlunda samma affärsregler mot dem. Under min tid som branch manager hade jag hand om bolaget Standard Radio – där så småningom Alfaskop uppstod – ute i Barkarby. Det här bolaget tillhörde amerikanska ITT-koncernen och en vacker dag fick vi plötsligt besked om att ITT hade köpt hundratio 360-system för att placera ut på sina företag i hela världen, inklusive Sverige. Vi hade en liten 1401 ute i Barkaby och plötsligt så skulle de starta servicebyrå och bli jättestora på 360 och det här damp ned som en bomb och gav oss väldigt bra affärer, men var jättejobbigt för kunderna, för de blev bara beordrade att köpa de här maskinerna som IBM hade sålt till dem i USA.

Gustav Sjöblom: Hur såg man på att du som ganska ung spoling, får man väl nästa säga, som plötsligt fick en roll där du var överordnad den svenska ledningen? Hörde det också till ordningen eller var det kontroversiellt?

Folke Karling: Jag upplevde det inte som kontroversiellt. Jag vet inte, jag har inte fått några sådana signaler från kollegor eller så utan det … IBM var ett ungt företag. Medelåldern i IBM var långt under genomsnittet i svensk industri, jag tror det låg kring trettio år eller något sådant där och jag var ju just nätt och jämnt kring trettio där och hade redan varit branch manager och gjort väl ifrån mig och så vidare, så att nej, jag tror inte det var

kontroversiellt. De i svenska IBMs ledning som var med i det här projektet var mellan fem och tio år äldre, så att det var inte så stor ålderskillnad egentligen.

Gustav Sjöblom: Fanns det någon på marknaden som redan prissatte separat?

Folke Karling: Det kommer jag inte ihåg. Ett litet sidospår är att IBM erbjöd sina stora maskiner på två sätt, dels köp – och då fick kunderna teckna ett separat serviceavtal för teknisk service, det vill säga, skruvar och muttrar och så vidare till maskinerna och byte av komponenter – och sedan fanns det uthyrning av maskiner. I uthyrningen ingick den tekniska servicen, men i bägge fallen var utbildning, systemtjänster och programvara gratis inom citationstecken. Och de som köpte maskinerna under den här tiden, det var mest Staten som vars budgetsystem gjorde att man funkade så och också banker och försäkringsbolag som hade mycket pengar och kunde investera, medan nittio procent av marknaden egentligen hyrde maskinerna under den här tiden. Så att den här Unbundlingen berörde bägge de här formerna för prissättning och jag tror att många av våra konkurrenter höll bara på med att sälja maskiner och hade inte uthyrning på samma sätt eftersom de inte hade IBMs finansiella muskler för att syssla med uthyrningsverksamhet – ytterligare en konkurrensfördel för IBM. Men jag tror inte att de ändrade sig här utan de fortsatte nog att göra bundling och ha det här ihopväxt, alltså allt till ett pris.

Gustav Sjöblom: Hur förändrades IBMs konkurrenskraft i Sverige?

Folke Karling: Jag tror inte den förändrades nämnvärt, utan möjligen var det andra faktorer som spelade in. En sak som hände där i början på 70-talet var ju att vi hade en ekonomisk kris i Sverige. Bland annat hade IBM lyckats väldigt väl med att sälja stora system till bankerna och så var det då kassaterminaler, framförallt då från Philips Arenco och från ja, något annat håll, och de här bankerna sköt på sina leveranser i det skedet både ett eller två år vilket skapade ett stort hål i IBMs vinst- och förlusträkning under den där tiden. Sådant hade betydligt större effekter.

Gustav Sjöblom: Men på längre sikt så var det här ändå en förutsättning för den utveckling som vi ser idag, där det egentligen är separata marknader för programvara, för konsulttjänster och för hårdvara?

Folke Karling: Det kan man säga. Sedan vet jag inte om man skall hårddra just IBMs förändring här, det här kanske hade kommit ändå. Men IBM blev på det här sättet mer fokuserad på de här separata affärsområden vad gäller lönsamhet och tillväxt och sådana saker och det var i ett tidigt skede i slutet på 60-talet egentligen. Ja, det var det projektet kanske?

Gustav Sjöblom: Mm.

Folke Karling: … och det gick bra. Vi fick belöningar och det var mycket positivt mottagande, så att efter det här så blev jag en kort tid, innan jag hade hittat något nytt jobb, assistent till VD i Svenska IBM under en kort tid och sedan fick jag hand om en stor del av marknadsstaben på huvudkontoret i Svenska IBM. Då hade jag ju bland annat under mig systemchefen för landet och allting vad gäller applikationsförsäljning per tillämpning och nya produkter och tillämpningarna av affärsregler, något vi kallade business practices och så vidare. Så jag fick ett kvalificerat stabsjobb på hög nivå efter det här.

Även i det fanns det spännande projekt, som jag kanske skall nämna speciellt. Under den här epoken dök det upp konkurrenter till IBM på skivminnen och bandstationer,

som erbjöd långtida avtal och mycket lägre pris än IBMs. IBM hade, särskilt på uthyrningssidan, så var maskinerna … kunderna var tvungna att ha dem i ett år, efter det kunde de sägas upp på en månads varsel eller ibland tre månaders varsel. Det kan man ju se som en jättestor affärsrisk och det här hade en del konkurrenter upptäckt och skapat hårdvaror som var kopior av IBMs i princip, kanske med modernare teknologi, och som de prissatte baserat på att kunderna skrev treårsavtal istället, och då kunde de gå ut med mycket lägre pris. Och det här gick man ut med, framför allt ett företag som hette Memorex, och sålde till alla våra stora kunder och gjorde stora hål i våra installationer på det sättet och pressade ut några utav våra mest lönsamma uthyrda produkter, det vill säga skivminnesstationer och bandstationer, hos alla slags kunder. Och här fick jag ingå i en internationell grupp som leddes från USA i första hand, för att på några få månader skapa någon slags motangrepp inom IBM mot detta, vilket vi också lyckades och skapade nya kontraktsformer som påminde om konkurrenternas. Man kallades sådant här för Fixed Term Plan och sådant. Det här var ett spännande projekt som jag höll på med under de där åren omkring -69, -70, -71.

Gustav Sjöblom: Sedan fick du åka till USA?

Folke Karling: Ja, det var ju en möjlighet för en coming man inom IBM som inte var sällsynt, utan var man i karriären så tillhörde det att man skulle iväg på ett internationellt assignment som det kallades. Ja, egentligen var det ett krav, att skulle man vidare i IBM-karriären från den plats där jag befann mig så skulle man iväg någonstans, plus att man ju själv gick och tjatade efter det här och tyckte det kunde vara kul med den familjesituation vi då hade med små barn och sådär, innan barnen är i skolåldern och det kan bli svårare. Så då fick jag ett sådant erbjudande att åka över och jobba i IBM World Trade – alltså ledningsorganisationen för IBM utanför USA, som befinner sig i White Plains i New York State – för att ingå där och arbeta med att introducera IBMs nya produkter på världsmarknaden. Det fanns ju flera, uppdelat i olika typer av produkter, och jag fick ansvaret för terminalprodukter av olika slag. Jag efterträdde i viss mån äldre kollegor som hade varit där, bland annat hade Carl Hugo Bluhme varit där just innan, och en annan av våra högre chefer, Ingemar Pernbeck, som gick bort för något år sedan. Jag tog över Pernbecks sekreterare och Carl Hugo Bluhmes rum och möbler i White Plains men fick en annan grupp av produkter att jobba med på ungefär samma sätt. Och då var jag där i två och ett halvt år nästan och det var några av de bästa åren i mitt liv, tycker jag såhär i efterhand.

Gustav Sjöblom: Det var aldrig aktuellt att stanna kvar längre i USA?

Folke Karling: Nej, det var det väl inte, även om när en sådan här period går mot sitt slut, då uppstår det en svår situation inom IBM som kallas för ”reentry-problemet”. Det vill säga, det finns inget jobb som står ledigt och väntar på mig på bra nivå eller som passar en direkt när plötsligt det här uppdraget är slut, utan när man då kommer hem och börjar diskutera vad man skall göra, då tycker man att man själv har gjort sådana otroliga framsteg under den här tiden utomlands och fått beröm för det, medan man ofta glömmer bort att det har hänt mycket på hemmafronten också. Att då komma in och tränga sig före andra på hemmafronten kan bli väldigt besvärligt, vilket det blev för mig och har varit för många andra. Om man inte liksom hörde till det verkliga toppskiktet där man i princip skall bli VD eller något sådant, för då kanske man blir hemkallad efter ett halvår istället för att avtalet är på två år. Men jag var avtalet ut och då förde man vissa diskussioner om andra internationella jobb och jag blev också erbjuden ett sådant jobb i Paris då våren -74, att bli chef för IBMs datamaterielfunktion på Europanivå, det vill säga den

funktion som tillhandahåller hålkort, magnetband, lösa skivminnesstationer, alltså tillbehör, en helt annan business än vad jag hade gjort förut men naturligtvis ett eget affärsområde med egen lönsamhet och allting och ett väldigt internationellt jobb. Men jag tackade nej till detta. Jag ville hem och kriga i den svenska organisationen trots att det kändes som en uppförsbacke just då.

Gustav Sjöblom: Vad hände när du väl kom hem?

Folke Karling: Ja, det pågick diskussioner under en månad eller två då det här hängde i luften, men sedan var det en kollega som slutade och då blev ett jobb ledigt som kallades för Industry Marketing, det vill säga marknadsföring per bransch – inte industri utan ”industry” som är bransch på engelska – och då fick jag hand om en avdelning som innehöll olika specialister på branscher och som stöttade försäljningsorganisationen och drev olika slags projekt vad gällde att ta fram nya sätt att sälja och introducera applikationer på den svenska marknaden. Och det var ett spännande jobb där bland annat så småningom ekonomisystemet FACTS dök upp som ett av en rad olika projekt jag kom att jobba med.

Gustav Sjöblom: Ja, vi kan väl prata lite om ekonomisystem. Hur såg det ut på ekonomisystemsidan inom IBM när du kom dit?

Folke Karling: Ja, det visade sig då att man hade redan, tror jag, börjat fundera på att skapa ett ekonomisystem som skulle kunna säljas till våra större kunder. Jag minns inte om beslutet att satsa på det här var taget eller inte, men det var så att IBM hade på servicebyrå ett ekonomisystem som var mycket spritt och uppskattat och som användes framförallt av landsting och kommuner och kanske också andra företag. Det hette Bore och fanns nu 1974 i en version som hette Bore 2.

Gustav Sjöblom: Bore togs fram redan på 60-talet?

Folke Karling: Det måste ha tagits fram redan på 60-talet som en servicebyråapplikation. Det man körde på IBM servicebyrå åt landsting och så var löner och bokföring. Det var två klassiska ADB-applikationer under den tiden och Bore var en sådan som IBM då hade byggt och utvecklat och som man gick ut och sålde som en paketlösning till landstingen … och kommuner, var det väl. Men de kunde inte köpa den utan den kunde bara köras på servicebyrå, så det gick inte att flytta över den och köra på egna maskiner. Det fanns kunder som gärna skulle vilja ha den på egna maskiner, men det gick inte.

Under den här period hade också databastekniken gått framåt och vi hade produkten IMS, Information Management System, sedermera uppdelad i saker som kallades för DB2, någonting som ligger nära som hette PICS och så vidare. De här produkterna såldes ganska mycket som tekniska lösningar till kundens sätt att organisera sina data i någon slags vid bemärkelse, men det var ganska motigt i och med att det var dyrt. Det fanns konkurrenter som hette Adabas, bland annat tror jag, ett tyskt program som hade stora framgångar under den här perioden. Det fanns också några andra, så att IBM hade svårt, som alltid, med att sälja applikationer och databasprodukten IMS var någon slags blandning mellan tekniksystem och applikation. Och då kom man på den intressanta idén att ”Hur skulle det vara om man gjorde om Bore 2 i en IMS-version?” Då skulle man kunna sälja den till kunderna och den skulle då tvinga kunderna att ta IMS som en följd av beslutet att ta in Bore 2, som många tyckte om. Det var så det projektet kom till, om jag minns rätt.

Då pågick det en utveckling att göra om denna, som jag minns, servicebyråprodukt baserad på äldre teknologi och jag tror magnetbandsorienterad, till en databasprodukt

IMS, och det här projektet kom då att kallas FACTS, Financial Accounting Control Terminal-oriented System – det skulle ju ha någon trevlig akronym – och det var ett gäng på IBM Servicebyrå som kunde Bore som fick uppdraget i ett särskilt projekt att göra den här vidareutvecklingen av Bore 2, kanske man kan kalla det. Samtidigt som detta pågick började man också fundera på hur den skulle den prissättas och hur den skulle lanseras och vilka kunder som skulle köpa det och man gjorde upp en prognos på att den här skulle sälja. För att det här skulle gå ihop så skulle den säljas till tjugotalet kunder i Sverige. Och ja, en vacker dag blev den här produkten färdig och vi hade också då designerat två erfarna säljare.

Gustav Sjöblom: Hur gick utvecklingen till? Det gjordes på Nordiska Laboratoriet va?

Folke Karling: Nej, inte alls, det gjordes på IBMs servicebyrå. En kille som hette Torsten Wenell där, som hade varit ansvarig för Bore 2 tidigare, fick uppdraget att vidareutveckla den här IMS-versionen och han hade ett team av personer. Namn jag minns är Christer Muller, Ingvar Bengtzelius som jobbade med själva produktutvecklingen och dokumentationen utav den och sedan på marknadssidan hade vi Olle Moëll och Gustav Holmius som svarade för marknadsintroduktionen av den här produkten, att kunna gå ut och sälja den tillsammans med ansvariga säljare.

Gustav Sjöblom: Vet du när den lanserades?

Folke Karling: Ja du, jag gissar att det måste ha varit ungefär 1975. Det var det nog.

Gustav Sjöblom: Det var under din tid som …

Folke Karling: … som ansvarig för den här speciella staben för marknadsföring av applikationer då, kan man säga.

Gustav Sjöblom: Och det var det som hette FACTS: kombinationen av Bore 2 och IMS egentligen.

Folke Karling: Ja, det kan man säga, men kunderna fick teckna någon form av avtal på det här, ett licensavtal på programvara – separat prissatt förstås – plus att de också fick teckna ett avtal på IMS och installera IMS. Hade man väl fått IMS i huset kunde man använda det till en massa andra applikationer som man själv utvecklade, och på det sättet kom IMS att få ett insteg i vissa företag där det här kanske ändå annars inte hade skett. Det var stora företag som Volvo och SKF, kanske, och Göteborgs kommun och KF och Stockholms Stad och det var många som jag minns tog det här. Ganska snabbt sålde man den här prognosen på tjugo enheter.

Skall man sedan gå något vidare på det här spåret, så var det här en framgång och IBM internationellt uppmärksammade det och bestämde sig för att göra det här till ett internationell IBM-produkt som då döptes till FMS, Financial Management System. Och man placerade då produktansvaret på Lidingölaboratoriet. Där försvann jag ur bilden kan man säga och har mera hörsägen vad som sedan hände, men där gjorde man i ordning den då med dokumentation på engelska och allt vad som behövdes och IBMs standards och allt möjligt som kanske inte FACTS riktigt levde upp till och lanserade den worldwide, men det gick inte särskilt bra om jag har förstått det rätt. Men det har sedan sagts mig att i Tyskland, där man alltid var duktig på applikationsförsäljningen inom IBM, fanns det några som höll på med detta och när de märkte att IBMs intresse svalnade hoppade de av och det var de som då startade SAP, har det sagts mig, på grunden av FMS och dess in-

riktning och så vidare. Sedan har ju SAP blivit ett världsomspännande programvaruföretag, men det har sagts mig att grunden ligger i den här lilla händelsen…

Gustav Sjöblom: Ja, jag vet att SAP bildades av avhoppade IBMare men jag undrar om det inte var -72 som företaget bildades. Men det kanske finns en koppling där …

Folke Karling: Svårt för mig att säga det, hur den kopplingen riktigt är. Ja, är det som jag säger så var det inte -72 utan snarare då -74, -75 kanske … nej, ännu senare, -75, -76 till och med.

Gustav Sjöblom: Vilka var konkurrenterna till FACTS?

Folke Karling: Ja, det minns jag inte så väl men jag skulle tro att en del som … Jag har för mig att det hade utvecklats något ekonomisystem i slakteribranschen, om det var EPOS eller någonting sådant där. Det fanns ju mycket slakterier i Sverige och de var ofta IBM-kunder och där hade man utvecklat ett eget applikationspaket som de olika slakterierna kanske hade investerat i tillsammans genom Slakteriförbundet eller något sådant där och använde. Och det kunde sedan användas även utanför slakteriernas ekonomisystem. EPOK som kom från Euroc-koncernen i Malmö hade också utvecklat ett ekonomisystem för koncernen och Euroc bestod av många olika enheter. Det här var ju en period då man pratade mycket om divisionalisering i Sverige. Varje division fick då ta egna beslut och behövde egna ekonomisystem plus att man på koncernnivå måste kunna hantera koncernredovisning och liknande och då införde man den här typen av gemensamma ekonomisystem. Det hände mycket på den tiden, men det var väl ett par av dem. Några produkter utifrån, icke-svenska, det har jag inget minne av. Det kan ha funnits någon enstaka, men det här var i Sverige utvecklade programvaror. Annars var ju programvarubranschen mycket byggde på internationella programvaror som kom från mest amerikanska företag.

Gustav Sjöblom: Det jag har hört om EPOK och EPOS är att de kom från ett annat håll, de utarbetades egentligen av – i alla fall EPOK då – dotterbolag inom koncerner och drevs på egentligen från efterfrågesidan. Det fanns ett redovisningsbehov som sedan omsattes i den här applikationsutvecklingen. Det är ganska annorlunda än FACTS kanske. Det fanns en väldigt tydlig koppling i EPOK och EPOS …

Folke Karling: … mot användarna …

Gustav Sjöblom: … mot användarna och mot Mekanförbundets RP-plan. Har du någon bild av det, hur FACTS skiljde sig vad gäller produkten och utvecklingsprocessen och möjligheten att avsätta det på marknaden?

Folke Karling: Jag upplever det såhär kanske, att eftersom FACTS byggde på ett etablerat ekonomistyrningssystem, nämligen BORE, som var anpassat till kraven i Sverige – och det är ju möjligt att man ändrade på vissa saker i samband med att man gjorde FACTS, det kommer jag inte ihåg – så blev ju produkten på något sätt ändå anpassad till ett stort antal kunder som körde den här typen av system. Så jag har inte någon känsla av att det skulle ha varit någon slags grepp där man på något sätt försökte skapa en produkt som inte hade denna förankring på marknaden som Bore hade och de här andra programmen för all del.

Gustav Sjöblom: Men gjordes kravspecifikationen internt på IBM eller gjordes den i samverkan med kunder eller Mekanförbundet?

Folke Karling: Den gjordes säkert internt på IBM. Men jag tror att man hade dialog med de olika utvecklingslinjer som fanns då – det här med RP-planen och liknande – från vår grupp, alltså. Men nu är det så länge sedan, så det kommer inte jag ihåg faktiskt.

Gustav Sjöblom: När de här produkterna kom ut på marknaden, innebar det också att IBM fick uppdrag med implementering och systemverksamhet, alltså konsultdelen?

Folke Karling: Det tror jag säkert vi fick i det sammanhanget, men jag tror att i ännu högre grad så var det ju andra konsulter som fick det, som kanske fanns lokalt eller som på annat sätt var inarbetade hos kunderna. Jag tror kanske att IBMs konsultroll i de här sammanhangen inte var så betydande.

Gustav Sjöblom: Fanns det något motsvarande på minidatorsidan?

Folke Karling: Minidatorerna … började väl bryta igenom under den här perioden, där i mitten på 70-talet. Från IBM pratar vi då om produkter som heter System 3, System 34, 36, 38. Jag minns inte riktigt när de lanserades, men de måste ha kommit i mitten på 70-talet någonstans och där hade IBM en helt annan strategi när det gällde hur de skulle förses med applikationer. Där gjorde man så att man engagerade den då ganska stora konsultmarknaden i Sverige och erbjöd dem att bli agenter för de här hårdvarorna och att förse den här familjen av produkter med sina applikationsprogram. Och det här var ju en väldigt lyckad strategi, åtminstone till en början. I varje avkrok av Sverige fanns det något litet systemerargäng på kanske fem-tio personer som kunde ADB och som fick det här serverat och kunde börja med att erbjuda små företag applikationer på servicebyråbasis på en egen System 3 och så småningom de modernare maskinerna. Och så småningom när kunderna blev tillräckligt stora ville de ha en egen anläggning och köpte en sådan av IBM, men fortsatte att använda den här lilla konsultens applikationsprogramvara. Exempel just på sådana företag är ju RPG eller IBS – det blev ju väldigt stort så småningom – och Intentia, numera Lawson, som växte upp från den här grunden, kan man väl säga, som jag upplever det. Men det fanns små företag som hette Kalmardata eller Halmstads Databehandling eller … I varenda mindre medelstor stad fanns det någon som höll på på det här sättet och hade kanske ett tiotal lokala kunder och så småningom så köpte de egna maskiner. Till exempel, för att gå framåt några steg, när jag var chef för IBM i Malmö så hade vi tvåhundra sådana här minidatorer stående i små företag över hela södra Sverige som rullade och gick på det sättet och som sköttes rent systemmässigt, programvarumässigt, av lokala konsulter som hade varit med länge och jobbade med de här kunderna och IBM hade minimum av systemassistans under den här tiden till de här företagen …

Gustav Sjöblom: Jämfört med stordatorsidan hade IBM en lägre marknadsandel på minidatorsidan. Kändes det i din roll som applikationsansvarig?

Folke Karling: Jag hade aldrig hand om applikationsfrågorna på minidatorer. Jag gick vidare till andra jobb där, så jag vet inte riktigt hur det sköttes efter min tid, men den här strategin, den gjorde definitivt att IBM hade en mindre marknadsandel på minidatorsidan, och det var ju mycket det att Digital Equipment då kom i början på 70-talet och blev viktig. Men det måste väl ha funnits andra, det fanns bland annat Ericsson och Datasaab, alla hade … Det fanns en del svenska minidatorer också som var ute och konkur-

rerade. Exakt hur de jobbade vet jag inte, men vi jobbade i alla fall genom de här lokala konsulterna som fungerade, ett litet företag … För att ta ett exempel ur livet här, det här var några år senare, men jag åkte då med en av våra säljare i Småland. Vi skulle besöka några av hans kunder som hade något problem och då besökte vi Broakulla Mattfabrik som låg någonstans i närheten av Emmaboda. Vi åker ut i skogen och så småningom på en grusväg med vattenpölar och kommer fram till något som ser ut som en nedlagd Konsumbutik. Och där är vår kvalificerade kund, Broakulla Mattfabrik. Då går man in där, det är mattprover staplade från golv till tak och så står det en bildskärm på varenda skrivbord och så tittar man ut genom fönstret på baksidan ner i en dal. Där är det tre supermoderna industrilador i plåt som tillverkar en stor del av alla mattor som IKEA säljer, plus att de hade en stor lönesömnadsverksamhet i Sri Lanka. Och det här var en System 34-kund som hade ett problem: hur man skall märka mattorna med lappar som tål tvätt men som ändå är framställda ur datorn där man ska skriva det? Det var en sådan sak vi var där och diskuterade, en liten tillämpningsfråga.

Gustav Sjöblom: Är det något mer som är värt att nämna från den här tiden som branschansvarig?

Folke Karling: Min viktigaste produkt i USA var IBMs butiksdatorer och det var ju i hög grad en branschanpassad IT-produkt, nämligen att gå in i den branschen som tidigare kallades för kassaregister som behärskades av företag som NCR och Anker som hade butikskassor i alla världens butiker, och att nu göra det här till en IBM-marknad. Det här hade IBM hållit på med i många år tidigare med mekaniska produkter, men teknologin gjorde nu det möjligt att erbjuda det här som en elektronisk kassaapparat. Jag var då produktchef för världen utanför USA avseende den här produkten, som utvecklades på IBMs laboratorium i Raleigh, North Carolina. Vi lanserade de här produkterna 1973 och -74 och det var en produkt som var helt ägnad åt just den applikationen, nämligen att ta hand om kassaarbetet ute i butiker, slussa in transaktionerna i det centrala datasystemet för bokföring, beställning, lagerstyrning och så vidare.

Gustav Sjöblom: Så där fanns det en direkt koppling mellan din verksamhet och USA och det du gjorde i Sverige?

Folke Karling: Det kan man lugnt säga. Och det var inte bara det jag höll på med i USA. Det första året höll jag på med liknande produkter, som dock aldrig kom att lanseras, för resebyråbranschen och för försäkringsbranschen – som inte mötte kraven, kan man säga. Men den här produkten kom ut och hade väl lite trögt i portgången, men med tiden har IBM blivit en dominant på den här marknaden, inte minst, eller framförallt när det gäller de riktigt stora företagen. Vi vann i Sverige, till exempel, NK, KF, IKEA under de första åren. Sedan hade vi – det här är en produktfamilj som har utvecklats och IBM har vunnit och förlorat under årens lopp senare men – ja, stora firmor som La Rinaschente i Italien, Standa i Italien, Kaufhof i Tyskland, El Corte Ingles i Spanien, de stora, Marks & Spencers, Boots, John Lewis-kedjan i England och så vidare … de stora varuhusen i Japan. Allt var vår marknad. Vi hade över femtio kunder ungefär i världen som målgrupp och det var företag i den här digniteten.

Gustav Sjöblom: Det här resebyråsystemet som aldrig blev något av, hur var det tänkt?

Folke Karling: Ja du, det minns jag inte så mycket av, men det var egentligen så att IBM hade rent teknologiskt tagit fram något som man kallade för en Controller, som var en slags minidator, men den var hårdprogrammerad, så kunderna kunde egentligen pro-

grammera den. IBM hade hårdprogrammerat den och till den skapade man terminaler som skulle vara liksom anpassade för den arbetsmiljö som en sådan resebyråtjänsteman hade – eller varför inte en flicka som står i kassan på en ICA-handel eller någonting sådant? Så det var en hel familj av produkter med samma grundteknologi och samma kommunikation och kommunikationer upp mot stordatorn baserat på ett kommunikationsprotokoll som IBM drev igenom som hette SNA – Systems Network Architecture – och som förutsatte det här samspelet mellan denna Controller, som man lika gärna kan kalla en minidator, och stordatorn. Vi kallade aldrig dem för minidatorer inom IBM, utan vi såg dem mer som en del av en systemarkitektur och de kunde bara användas liksom för vissa tillämpningar. Men av någon anledning så – jag tror till exempel inom försäkring, som jag minns mer än den inom resebranschen, så var det väl det att motsvarande produkt i försäkringsbranschen var så generell att den kunde passa för vilken bransch som helst, så man bestämde sig för att lansera den som en icke-branschspecifik produkt som då kom att kallas 3790 och som hade denna arkitektur: en minidator, ett knippe terminaler och skrivare runt den och en lina uppåt. Så var också butiksdatorerna konstruerade. Det fanns alltid en kontrollenhet i butiken, det fanns kassaapparaterna och sedan SNA-nätverket uppåt.

Gustav Sjöblom: Sedan gav dig du ut på något slags utlandsäventyr igen i andra halvan av 70-talet?

Folke Karling: Ja, precis. Vad som då hände var att jag satt på den här stabspositionen och var egentligen lite missnöjd för jag ville ut på fältet. På IBM gör man sin ära genom att vara ute och jobba direkt mot kunderna, men jag satt på huvudkontoret. Och jag ville ut och få ansvar för ett kontor men jag fick inte det. Jag kände ett motstånd i ledningen i detta, så jag var väl inte helt nöjd och jag fick diverse erbjudanden om andra jobb och så vidare, från konkurrentföretag kanske mest. Men sedan plötsligt blev jag uppkallad till VD och då fick jag ett nytt projekt, nämligen att svara för IBMs hundraprocentklubb i Wien i maj -76. Det var en äldre kollega till mig som hade jobbat med det här – och det här är på IBM ett stort projekt, man måste ha en eller annan ansvarig i varje större land under ett helt år att förbereda det här och man lägger stor vikt vid detta inte minst från ledningen i Paris – och han hade då haft svårigheter med det här projektet så att man tog bort honom och föreslog att jag skulle ta det här. Det gjorde jag och kom då att jobba helt ensidigt med det här smala lilla projektet, då jag i huvudsak jobbade åt vår arealedning i Paris, det vill säga den managementgrupp som hade hand om de nordiska länderna, Irland, Israel och några andra mindre länder i Europa som kallades för Areas Division. IBM var organiserat så att de stora länderna rapporterade högt upp i företagsledningen medan de mindre länderna buntades ihop och hade en gemensam chef i Paris. För honom och hans underställda, Director of Operations, jobbade jag då heltid i ett år med att skapa det här evenemanget inför tusen personer. Säljare skulle transporteras, de skulle bo, de skulle ha mat och så skulle de ha ett fabulöst program under ett par dagar av både underhållning men också bra affärsbudskap.

Gustav Sjöblom: Hur kändes det att under ett års tid att egentligen inte jobba med datasystem utan …

Folke Karling: Det var… jag var inom management. Det här var en intressant, spännande managementuppgift och jag brukar ibland säga att det här var show business. The show must go on, allting skulle fungera perfekt. Vad som hände i kulisserna, det skulle ingen få veta vilka tragedier som kunde utspela sig där, vilket det också gjorde.

Gustav Sjöblom: Vad var det för tragedier?

Folke Karling: Ett bra exempel på det, det var så att vi hade i teamet en äldre man från IBM i Sverige som hade hand om det här med maten: vad man skulle ha för middagar och galadinners och luncher och så vidare. Och han hade kommit fram till att vi skulle ha det i Pratern i Wien som är en slags nöjespark med något stort pariserhjul och stora lokaler med flickor i urringningar och dirndlar och stora ölkrus i händerna och ompa-ompa musik och så vidare. Där skulle vi ha vår gala dinner för tusen personer, med IBMs duktigaste säljare i mörkblå kostym, vit skjorta och slips. OK, så var planen … till tre dagar innan själva evenemanget skulle gå av stapeln och tusen man kommer inflygande från hela Europa i världen logistik. Då åker vår Area Manager, Paul Kofmehl – som var VDs chef för alla nordiska länderna med mera – dit, och tittar till det hela. För honom var det här hans årliga examen, kan man säga, så här skall allt fungera perfekt och han står själv på scenen och så. Så han kommer och tittar. Jag tror att han var schweizare delvis som bakgrund, så han kunde Europa bra även om han var amerikan. Han kommer dit och säger ”Detta är omöjligt. Det här är inte IBM-mässigt. Fixa något annat!” Så på två-tre dagar så fick vi ordna en gala dinner som delades upp i två, för det fanns ingen lokal som kunde ta mer än tusen, vi fick femhundra-femhundra. Vi fick ha gala dinner på kvällen i samma lokal där vi hade det övriga programmet med femtusen slides, sådana här glasbitar som kördes i sådana där multimediashower och så vidare under programmet. Och den person som då höll i det hela, han kollapsade nästan på kuppen. Så att det var ett väldigt dramatiskt sätt för top management att sätta liksom kyrkan mitt i byn och säga vilken nivå skall vi ha på sådan här verksamhet. Vi hade ju tyckt att de nordiska säljarna skulle tycka det här var jättekul … Jag menar jag vill inte säga, jag hade ju inte med det där att göra direkt men jag kan inte säga att jag hade varit någon motståndare till det om jag hade fått förslaget, va?

Jag reste väldigt mycket då. De som producerade hela showen, de satt i London, så vi åkte till Wien, vi åkte till London, till Paris, som skottspolingar och fixade till det här. Och när det sedan blev klart, det blev väldigt lyckat … Våren kom till Wien de dagarna … Jag blir riktigt rörd när jag tänker på det här. Det blev så lyckat.

Och sedan inträffade en annan kul grej som har med min fortsatta historia att göra. Han som var vice chef för det nordiska, vår area, var en annan ung amerikan som hette Steven Vehslage. Steven Vehslage, det stavas konstigt, V-E-H-S-L-A-G-E, Vehslage. Sent på natten när hela det här hade lyckats genomföras så kom jag att sitta i hotellets bar någon gång vid midnatt då han kommer in och slår sig ned med mig och grattar mig och vi är jättenöjda med det här, för han har ju också varit ansvarig i någon mening. Och han börjar lyssna lite grand vad jag var för en person och så vidare och jag berättade om min bakgrund från Finland. Och du vet, jag har ju aldrig yrkesverksamt jobbat i Finland. Jag flyttade därifrån -53. Jag hade ju förstås kontakt och så med mina föräldrar, men det här var ju 1976 så det var ju tjugotre år senare. Ja, vi sitter där och pratar och jag tänker inte så mycket på det. Sedan är jag tillbaka i Stockholm och på väg kanske till något nytt jobb och då ringer VD Carl-Hugo Blume och … kan vi avbryta?

[Paus]

Folke Karling: Ja, efter det här projektet i Wien – nu minns jag inte exakt vad jag gjorde under sommaren -76 – men framåt höstkanten så blev jag plötsligt uppkallad till vår VD, Carl-Hugo Blume, som sade att hans chef då, Steven Vehslage, hade träffat mig och berättade att han som chef för de mindre länderna i Europa hade jätteproblem med Finland. Det gick dåligt för Finska IBM. Kommunikationerna mellan Parisledningen och finska ledningen hade totalt brutit samman och man måste hitta någon lösning till detta.

Det fanns ju inte många som hade någon slags förståelse för Finland inom IBM internationellt, utan då hade den här barträffen med Vehslage i Wien gjort att han plötsligt i ett upplyst ögonblick kom på att den där killen kanske vi kunde skicka till Finland och fixa det hela. Och jag tyckte det var en otrolig merit att få åka tillbaka med alla mina kunskaper, med gymnasieutbildning, Handels, USA, IBM under många år … åka tillbaka och hjälpa tillbaka Finland på spåret. Så jag åkte dit och tackade för detta uppdrag och i januari -77 installerade jag mig på ett primitivt pensionat i Helsingfors och blev så att säga vice försäljningsdirektör med uppdrag att vara en företagsdoktor och vända på en tråkig utveckling inom IBM Finland som hade pågått i några år, när andra länder gick mycket bättre. Det tog jag mig för att göra och samtidigt satte man in en österrikare på den administrativa sidan att sköta säljadministrationen. Vi två tillsammans fungerade väldigt bra som ett team och tog ett järngrepp, kan man säga, om finska IBMs management och fick ordning på det mesta där.

Sedan efter ett halvt år då jag åkte till Finland på måndag morgon och kom hem på fredag kväll och var hemma i Sverige över helgen – det var första halvåret -77 –till sommaren så flyttade familjen över till Finland också och bodde där i ett år. Men det här var väldigt jobbigt för att vi hade just fått vårt tredje barn, två månader innan jag åkte dit, så att min fru hade ju väldigt jobbigt då med ett nyfött barn och två som var några år att ta hand om under hela veckorna medan jag var i Finland och jobbade häcken av mig.

Men jag tog då ett antal grepp där inom försäljningsorganisationen och organiserade om och införde en del metoder som vi hade lyckats med i Sverige och annat och man kan då säga att efter något år så vände utvecklingen. Det är ju alltid svårt att säga hur stor förtjänst som ligger hos mig och andra, men det hände i alla fall, det som man önskade och jag fungerade då som en form av brygga mellan finska ledningen och ledningen i Paris så att man började förstå varandra lite bättre. Jag påminner mig särskilt när vår högste chef från Paris en gång kom till Finland och träffade min chef då som hette Göran Nyman. Han var högsta försäljningsdirektör och då hade Göran Nyman en blå skjorta på sig. Då frågade Kapkasani ”Are you independently rich?” Att våga gå med blå skjorta på kontoret när en hög IBM-potentat kommer på besök, det var ju liksom otänkbart och ett exempel på dåligt omdöme, ungefär. Det visar också något om kulturen.

I varje fall gick det bra i Finland och när jag började se slutet av tiden i Finlande var det frågan vad skall jag göra sedan. Då pratade jag med mina chefer i Paris och tyckte väl att jag skulle väl kunna få ett assignment i Paris efter det här, mer eller mindre som belöning, för det tyckte jag kunde vara trevligt och då innebar det att vi flyttade ned hela familjen i augusti -78 – efter ett och ett halvt år i Finland då – till Paris och jag blev assistent till marknadsdirektören för de mindre länderna i Europa, Bob Dunkel hette han, och bodde där med familjen. Barnen gick i svenska skolan och det var mycket trevligt, det hela, i största allmänhet.

Gustav Sjöblom: Och det här var en sorts belöning då?

Folke Karling: Ja, det kan man säga, som jag på något sätt förhandlade mig till i diskussionerna med ledningen där och så.

Men annars bodde jag ju där med familj och hyrde ett hus och hade tjänstebil och var ute och träffade kunder och reste en del med kunder och liknande. Men det var ju en del språkproblem, naturligtvis, för jag talade inte så bra finska, även om jag har det i grunden lite grand från skoltiden. Men när en av våra säljare skulle presentera någon plan för mig hos en kund, till exempel, så kunde han presentera det på finska och med finska bilder men samtalet fick föras på en blandning av svenska, engelska och finska då. Då redde vi upp det. Sedan var det tursamt också att en av mina vänner i finska IBM var en kille som heter Felix Björklund. Han hade varit personalchef i finska IBM, eller var det under min

tid där, men han fick assignment till Paris också augusti -78 samtidigt som jag åkte dit. Det var ju trevligt, men inom två månader så omkom finska IBMs VD i en flygolycka och då utsågs Felix till VD för finska IBM, vilket jag hade slagit vad med honom om att han skulle bli. Det var den första finska IBMare jag lärde känna redan som ung säljare på 60-talets mitt, då han hade hand om AGA i Finland när jag hade AGA i Stockholm. Hursomhelst blev Felix Björklund VD för IBM i Finland och det gick utmärkt för Finska IBM i många år under hans ledning sedan.

Gustav Sjöblom: Och efter den här sejouren i Paris kom du hem till Sverige igen.

Folke Karling: Just det. Då kom jag hem till Sverige i princip i januari -79, måste det ha varit. Då jobbade jag i försäljningsledningen i Svenska IBM tillsammans med en kollega, och fungerade som en slags operativ stab till försäljningsdirektören att rycka in med alla möjliga olika problem och projekt som skulle finnas i hela organisationen. Bland annat var det då ganska mycket problem kring stordatorerna mot minidatorerna för man hade då organiserat IBM så att minidatorerna var en egen division med egen ledning och det kunde alltså väl hända att en säljare ville sälja en stordator till ett företag och en annan IBM-säljare från den andra divisionen kommer dit och vill sälja tio minidatorer istället. Och så småningom kommer det här upp på koncernledningsnivå, så ringer kundens VD IBM och säger ”Vad är det här för skit. Ni måste tala om vad ni skall ha. Vi vill ha ett råd av IBM!” och då skickade man ut sådana här som mig för att på något sätt försöka medla och rätta till och ge ett råd i den här situationen. Det var ett exempel lite grand på vad jag gjorde.

Gustav Sjöblom: Så det var en funktion liknande den du hade i Finland som problemlösare?

Folke Karling: Ja, fast där hade jag mera en linjeorganisation, med hela försäljningsorganisationen formellt mig underställd. Här var jag mera en slags troubleshooter.

Gustav Sjöblom: Var det här tänkt som ett tillfälligt jobb? Kan man jämföra med när du kom tillbaka 1974 och gick och väntade på något sätt innan du hittade rätt?

Folke Karling: Ja, det kan man säga. Det kan man säga. Ja.

Gustav Sjöblom: Det här var också i väntan …

Folke Karling: Ja, lite grand i väntan på nästa steg och det här var från början av -79 och då höll jag väl på med det här i ett och ett halvt år, ungefär, med den typen av jobb. Och sommaren -80 kom det jag hade längtat efter, egentligen ända sedan jag kom tillbaka från USA -74, att jag fick mitt eget försäljningskontor igen, och då blev jag erbjuden Malmö och tackade ja direkt. Men det här innebar också att familjen Karling fick flytta sex gånger med barn och allt under fem år, vilket i dagsläget kanske med arbetande mödrar och sådär inte riktigt skulle accepteras, men jag hade en fru och vi hade fått barn i en sådan takt och hon var visserligen också civilekonom, men kom aldrig liksom igång med sitt arbete innan allt det här familj och flyttande helt tog över hennes yrkesroll. Så alla de här flyttningarna var ju ganska påfrestande med allting med möbler och skolgång och så vidare. Men familjen har ju blivit väldigt internationell och ja … Man kan prata mycket om detta men det är ett annat ämne kanske? … Men hon, först när vi kom tillbaka från Malmö, vilket var -84, då var barnen så pass stora – den äldsta var då fjorton år – så att då kunde hon börja återuppta ett yrkesliv, men man kan ju säga att hon har inte kunnat

komma in ordentligt på kvalificerade jobb som en civilekonomexamen från 60-talet borde ha meriterat till.

Som sagt, vad jag gjorde då, just det, det var den här operativa försäljningschefen under den där tiden -79 till -80 och sedan var det då Malmö i fyra år.

Gustav Sjöblom: I Malmö, vilka blev kunderna där?

Folke Karling: Ja, då när jag kom ned till Malmö var IBM fortfarande organiserat på ett annat sätt på marknaden i tre försäljningsdivisioner som gick genom hela världen: en för stordatorer som kallades för DP, en för minidatorer som kallades för GS, och en som hette kontorsmaskiner, det var skrivmaskiner, kopieringsmaskiner som kallades för OP. I den vevan, efter ett år i Malmö, bestämde sig IBM för att göra om det här totalt i hela världen. Kontorsmaskinerna var mer eller mindre på avskrivning redan då och ersattes av PCs och liknande. Och man organiserade det här istället på ett annat sätt som gjorde att … Det satt tre IBM försäljningsdirektörer i Malmö då, kan man säga, och två fick ge sig iväg och jag blev ensam kvar och ansvarig liksom för all verksamhet i Malmö. Han som hade hand om GS åkte upp till Stockholm och blev assistent till en av cheferna. En annan kille, han som hade varit chef för OP, han slutade efter många vändor och har sedan gjort en bra karriär utanför IBM, bland annat som riskkapitalist. Men jag blev kvar.

De stora kunderna i Malmö var sådana som IKEA, Sydkraft, Eurockoncernen, med EPOK och allt detta kokande. Det var RASAB, som var en stor servicebyrå, ADB-gruppen som också var en stor servicebyrå och bland annat hade hela Trivselresors ADB på sin servicebyråanläggning. Och som sagt, tvåhundra-tvåhundrafemtio minidatorer i varenda buske i södra Sverige. Mitt distrikt var då från Halmstad eller söder om Jönköping över till Västervik – allt söder därom var mitt geografiska ansvar och alla produkter, kan man då säga.

Gustav Sjöblom: Hur hade marknaden förändrats på de här åren som du varit borta från försäljningssidan?

Folke Karling: Ja … Ja, vad skall man säga? Den kanske hade förändrats mindre än vad man skulle tro. Det som var ett speciellt inslag var ju det här med att vi hade den här stora gänget av minidatorkunder, men man ju å andra sidan säga att går man tillbaka till 60-talet fanns det ju mängder av små hålkortsinstallationer också och sedan har det hänt mycket på vägen. Men nu hade ju ADB blivit så billigt och förpackat i så pass små enheter så det kunde passa för sådana som Broakulla Mattfabrik i princip – som jag pratade om för en stund sedan. Och jag brukar uppleva att IBMs sortiment – jag vet inte om alla håller med om det – är ungefär som pengar. Man utvecklar med Nobelpristagare och likna… utvecklar man chips, för datorkraft och minne, chips vilka är olika. Vad ett företag som IBM har att göra, det är att paketera det här på ett sätt som passar olika kunder – stordatorer för stora kunder och minidatorer för mindre kunder och kanske avdelningar i stora företag och man har ju ett val. Det är en otrolig kostnad i utvecklingen av produktionen av dessa chips, men man paketerar det, från terminaler eller PC som kostar tiotusen upp till stordatorer som kostar hundramiljoner. Och i grunden är det de här chipsen som sorteras, planeras, paketeras, byggs in och sprutas ut på marknaden på det här sättet, ungefär som pengar som uppträder i form av lån, i form av aktier, i form av aktieindexobligationer, i form av en massa fantasifull finansiella produkter, som alla har gemensamt att det är pengar i grunden men det paketeras för olika kunders behov. Jag vet inte om alla håller med om detta, men det här är en av mina visioner lite grand, att så här fungerar databranschen.

Gustav Sjöblom: På tjänstesidan har det börjat ta fart nu för de här konsultföretagen och även vissa mjukvarubolag, som IBS som vi har nämnt. Märktes det för dig?

Folke Karling: Ja, det märktes för att det var ju de som servade de här minidatorkunderna framförallt. System/34, 36, 38 och de andra minidatorerna var ju väldigt konsultintensiva. Där fanns ju Programator med, till exempel, så att dem hade vi att göra med när väl en försäljningssituation. Jag minns speciellt en situation med Sydsvenskan, där en av Programators numera högre chefer var en partner och det skulle säljas in System 38 eller vad det var. Kjell någonting… Ja… Det blev ofta så att de här konsulterna var inblandade i försäljningssituationer, för det var ju de som sedan skulle genomföra installationen. Men det blev också knepiga situationer. Vilken konsult skulle IBM välja? Eller var det IBM som valde? Det var ju egentligen kunden som valde, men IBM kunde ju påverka. Konsulterna kunde också vara där och göra en utredning för vad det skall bli för datormärke som skall levereras – för det fanns ju Digital och HP och allt möjligt – så att det här var en komplicerad situation. Det tycker jag man kan säga var en ny situation på marknaden, där de här var spelare i hårdvaruaffärer och förstås, mjukvaran.

Gustav Sjöblom: Sålde IBM systemtjänster fortfarande och hur utvecklades de?

Folke Karling: Dock inte på minidatorsidan, men på stordatorsidan gjorde man det, men även där fanns det då de stora konsultbolagen och i Malmö, speciellt sådana här just som RASAB och ADB-gruppen och andra som hade konsultuppdrag på de större kunderna.

Gustav Sjöblom: Så det fanns en konkurrenssituation mellan IBM som konsult eller säljare av systemtjänster och de här mindre bolagen?

Folke Karling: IBM kunde ofta inte sköta applikationsorienterade projekt. Man kan på något sätt säga att där var konsulterna nästan alltid mer kompetenta och professionella än vad vi var. Utan under den här perioden börjar IBM allt mer och mer, tycker jag, degraderas till en leverantör av hårdvara och grundläggande programvara, typ operativsystem, kompilatorer, databasprogramvara och sådant.

Gustav Sjöblom: Det där har ju svängt igen och långt senare kom du själv att jobba med att bygga upp IBMs managementkonsultverksamhet i Sverige. Vad var det som förändrades då – om man skall se de långa linjerna i tjänstebranschens utveckling?

Folke Karling: Under 80-talet gick det otroligt bra för IBM i början och man drog ut kurvor som på något sätt extrapolerade hur IBM skulle komma att bli världens största företag och sådana saker. Det gjordes sådana interna spekulationer, kan man säga. Och allt byggde på en otrolig efterfrågan på hårdvara. Allt mer kom det här att fokuseras på teknik, men också på finansiering. Det var en viktig faktor, det var en ny faktor tycker jag också på 80-talet, finansieringslösningar för kunderna. Då på 60- och 70-talet var det hyra eller köp, nu var det leasing och alla möjliga olika former. Det fanns också begagnade maskiner på marknaden som kunde leasas ut till lägre priser än våra nya och sådär. Det var en hel del kring sådant. Det är en av de viktiga faktorerna. Det är bra att du … det kom jag inte på sådär spontant men det var viktigt.

Den här management consultingen, den väcktes fram under mina jobb i mitten på 80-talet där jag fortsatte att jobba ganska applikationsnära, kan man säga. Men jag märkte liksom att intresset från säljare och kunder och så vidare, de hade placerat IBM i det här facket, som var ett annorlunda fack än på 60- och 70-talet då vi var någon slags rådgivare

till kunderna. Men det var ju också så att marknaden, branschen, hade utvecklats. Kunderna var kompetenta på en helt annan nivå än de var då när IBM låg en sida före i manualen, så det var kanske en naturlig utveckling. Men det här gjorde ju att IBM inte hade samma tillgång till företagens management längre för att övertyga dem om våra lösningar och produkter, utan det var mer de här i vit rock som bestämde. Då kom jag på den här tanken att man skulle … IBM hade ju också då, i slutet på 80-talet, i början på 90-talet, gått igenom stora interna problem. Man hade börjat minska personalen. IBM var väl som max uppe i fyrahundrafemtiotusen anställda i världen och gick på några år ned till tvåhundrafemtiotusen. Det var i den vevan som jag och många av mina kollegor så småningom fick ett erbjudande att sluta på bra villkor. Men under de här åren som var kämpiga utvecklade man en massa bra interna managementsystem eller metoder, konsultmetoder, kan vi kalla dem, som vi lärde känna på olika sätt. Min tanke var då att vi skulle ta våra interna, bra, metoder och gå ut till våra kunder och försöka komma in tillbaka, på hög managementnivå, frikopplat från hårdvaruaffären, och på det sättet skapa förtroende på högsta nivå för IBM som rådgivare, och på det sättet kunna göra en egen business men också få ett inflytande över kunderna i större sammanhang. Vi brukade skämtsamt kalla det hela att vi villa täcka ”from the machine room to the board room” och vi var inte i the board room längre, kan vi väl säga, i slutet på 80-talet, utan vi var bara i the machine room, nästan.

Gustav Sjöblom: Det fanns ju managementkonsulter, eller organisationskonsulter redan från början. Hade du någonsin någon kontakt med dem, Ekonomisk Företagsledning, till exempel?

Folke Karling: Nej, inte med dem, men jag hade en granne ute i Täby som hette Leif Edvinsson som då var VD för något som hette Consultus. Och den här Leif Edvinsson – om jag får göra en kort utvikning – utsågs några år senare till ”Årets hjärna i världen” tillsammans med Bill Gates och var på alla tidningar. Han är adjungerad professor i Lund, tror jag numera. Men han var en mycket idérik konsultpersonlighet och jag höll honom i handen ganska mycket i början. Vi besökte vår VD i Svenska IBM och så vidare och diskuterade lite grand med honom. Men annars höll jag på och tjatade på företagsledningen att jag ville starta en sådan här management konsultverksamhet med vissa ingredienser.

Gustav Sjöblom: Vilken period var det här?

Folke Karling: Ja, det här var då -79, -80 någonstans. Jag sade ”Ge mig en handfull killar så skall jag visa vad vi kan göra” och det fanns också embryon till det här i IBMs organisation. Det fanns en del bra managementutbildning på IT-sidan ute på vår nordiska utbildning, NEC, och där fanns det en del väldigt entusiastiska killar som gärna jobbade med sådana här koncept som managementkonsulter har. Så vi hade en hel del i byrålådorna och framförallt hade vi personer som var duktiga att prata med kunder på ett kompetent vis. En annan intressant faktor var att i den här vevan började IBM göra sig av med alla … det började med alla som var över sextio eller något sådant där, de fick ett bra erbjudande att sluta. Där plötsligt åkte en eller annan vice VD ut och tyckte det kunde vara kul att hjälpa till med någonting, så att dem kunde jag enrollera som managementkonsulter utifrån och de hade ju väldigt mycket status och kunde göra uppdrag tillsammans med oss hos kunderna. Men vi kom ganska lätt i konflikt med säljare då. Tunga säljare var fortfarande på något sätt duktiga rådgivare till kunderna och här klev plötsligt vi in i bilden och var ett störande moment. Ett bra exempel på det här var en historia som inträffade med mina kollegor i England ett eller annat år senare. Där på ett flygplan

från London till Edinburgh – till Royal Bank of Scotland – så sätter sig två executives tillsammans i en stol och det visar sig att den ena är managementkonsult från min motsvarighet till England, den andra IBMs VD. Så frågar de varandra ”Vem skall du besöka?” Då säger managementkonsulten till VD ”Jo, jag ska besöka VD för Royal Bank of Scotland, som är en av världens största banker. Och vem skall du VD besöka?” ”Jo, jag skall besöka datachefen” … Det här sätter liksom det här i fokus. Det är en sådan här liten trevlig anekdot som möjligen är sann … Så vi arbetade oss in på det här sättet på ställen i kundernas organisationer som var både högre upp och intressantare, kanske, än var våra säljare annars normalt kamperade hos kunderna.

Gustav Sjöblom: Som industrisäljare på 60-talet, stötte du på SRI någonting, Stanford Research Institute?

Folke Karling: Ja, det gjorde jag. Inte jag personligen, men kollegor. Jag minns alldeles speciellt ett företag som hette Datema som då var en av IBMs största kunder och servicebyrå. Det bildades inom Johnson-koncernen på något sätt efter en konsultutredning av Stanford Research Institute, som hade väldigt kvalificerade konsulter i Sverige hittagna, om jag har förstått det rätt, av Marcus Wallenberg personligen och insatta i olika företag som han hade att göra med.

Gustav Sjöblom: De var även inblandade på en hel del företag, framförallt i Wallenbergsfären, i rådgivning kring datorinköp och om rationalisering.

Folke Karling: Ja och strukturer och allt möjligt sådant. Och Datema bildades ju som ett databolag inom Johnson-koncernen, vad jag förstår baserat på en sådan insats. Och sedan var de en viktig kund och i viss mån konkurrent till IBM under många år.

Gustav Sjöblom: Vi har hunnit med ganska mycket här men jag tänkte, innan vi avrundar, ställa några mera allmänna frågor om hela tiden på IBM. En fråga rör kunskapsinhämtningen. Vad har du gjort under dina år för att följa med i utvecklingen, framförallt tekniskt men även på andra plan? Jag tänkre till exempel på konferenser, böcker, tidskrifter, studieresor, branschorganisationer.

Folke Karling: OK. Man kan väl säga att genom att IBM hela tiden lanserade nya produkter och att jag ofta var i mina jobb nära dessa så fick man ju alltid vara inblandad i att lära sig den nyaste tekniken, åtminstone på en ytlig nivå. Jag blev chef väldigt tidigt. Jag menar, jag blev Marketing Manager när jag var trettio år och jag var Branch Manager och hade tjugo man under mig när jag var trettiotvå eller något sådant där och i Malmö hade jag ju då tvåhundra eller något sådant där. Jag har ju inte själv jobbat så mycket med teknik, men jag har ju hela tiden, på något sätt, på min nivå kunnat följa de här nyheterna och på det sättet alltid hålla mig aktuell, även om det inte är på detaljnivå. Det har ju alltid handlat mycket om att positionera de här produkterna i förhållande till tidigare produkter och i förhållande till varandra, så att det har man ju kunnat lära sig internt nästan utan att gå på några kurser eller något sådant, utan man får en produkt presenterad och i samband med det är det ibland, som när 360 annonserades tror jag vi gick en hel vecka på kurs och fick lära oss hela produktsortimentet ute på någon kursgård. Så sådana inslag har det varit mycket av.

Sedan har jag kanske mera koncentrerat min utbildning på management, alltså att leda avdelningar och stimulera medarbetare och allt sådant där. Det har kommit att vara mera kanske mitt intresse än teknik, det måste jag ju säga. För jag har gått, till exempel, på IFLs sexveckors managementkurs. Den gick jag någon gång på … måste nästan ha varit på 70-

talet och det gänget som var där, det var ju … Jag var den enda IBMaren men det var ju femtio man på samma nivå från andra svenska företag. Vi träffas fortfarande ett gäng och har en aktiesparklubb tillsammans, ett femtontal av de här gossarna och deras familjer, och umgås än idag, från den här IFL-kursen. IFL, Institutet för Företagsledning, som hängde ihop med Handelshögskolan och har en egen kursgård i Sigtunatrakten numera. Så den kursen har betytt mycket för mig.

En annan viktig kurs är när jag gick på INSEADs på Senior Management-kurs i Fontainbleau utanför Paris, med helt internationella elever från alla världens länder. Vi var väl femtio stycken … eller, vi var kanske fler, det var en del som var på franska och en del var på engelska och det var väl en fyraveckorskurs uppdelad i två etapper under en sommar på 80-talet. Men några mera teknikbetonade kurser har jag inte gått, utan jag tror det här tillflödet inom IBM på nyheter hela tiden, via nya produkter och problem som dyker upp med dem, det gör att man, på managementnivå i alla fall, någotsånär hänger med.

Gustav Sjöblom: När man pratar med folk med erfarenheter från databranschen, så är det vanligt att de profilerar sig som antingen ekonomer eller tekniker – eller kanske inte ekonomer, men verksamhetspersoner. Fanns det spänningar inom IBM mellan de här två aspekterna av verksamheterna eller flöt det ihop på ett väl fungerande sätt?

Folke Karling: Jag skulle vilja säga att det var vanligare att systemmännen – inte minst när tekniken blev mer avancerad – normalt var civilingenjörer, medan säljarna var civilekonomer. Jag vet inte om det leder lite grand in … Sedan kom det ju en massa IT-utbildning på universitetsnivå och så vidare …

Gustav Sjöblom: Men det var väl först på 80-talet eller?

Folke Karling: Ja, precis … och det var ju många sådana sedan som har rekryterats såklart. Men på något sätt var det ändå så att systemmännen var lägre rankade än säljarna. Säljarna sågs nog av IBM som en slags elit. Det var sällsynt att en säljare blev befordrad till systemman, men det var inte ovanligt att en systemman med vissa egenskaper blev säljare – eller som det sedermera kom att kallas, Account Manager, det vill säga ansvarig för en stor kund, helt och hållet. Och då kan det ju vara en stor kund som ABB eller det kan till och med vara Ericsson worldwide, där man har tio säljare under sig i alla världens hörn och sådana saker. Men jag tycker inte det var spänningar kring dessa i någon större utsträckning, utan det var naturliga roller, systemmän och säljare. Hur det ser ut idag har jag däremot svårt att riktigt förstå. När jag frågar dagens IBMare verkar det som att det nästan inte fanns några säljare längre men så kan det ju inte vara antar jag.

Gustav Sjöblom: IBM var ju ett väldigt stort och amerikanskt företag med speciell företagskultur som genomsyrade hela företaget, också ganska toppstyrt. Håller du med om den bilden? Det har ju samtidigt sett väldigt många olika delar av IBM, både delar av organisationen, olika länder, olika roller. Vad är det som skiljer sig mellan dina olika erfarenheter?

Folke Karling: Jag tycker att trots det här toppstyrda – som jag tror fortfarande existerar och som nog har varit en röd tråd under alla mina år på IBM, vilket i grunden har sin bas i IBMs amerikanska balansräkning och resultaträkning, därifrån genereras projektförändringar som blir styrda från det hållet och som trycks ned i organisationen –tycker jag samtidigt att det finns ett stort utrymme av entreprenörsskap internt. Jag upplever mig själv rätt mycket som en sådan person som har kunnat jobba med sådant. Ta den här management consultingen, den tycker jag var en entreprenörs-, eller intraprenörsroll, att ta tag

i någonting … För det visade ju sig då att det här köptes av svenska ledningen, den här ansträngningen jag gjorde, och jag fick sex man då 1979 eller -80 för att sätta igång det här. Sedan höll vi på i ett år – då visar det sig att man hade gjort samma sak i USA och då hade man anställt trettio toppmanagementkonsulter på marknaden, bland annat vice VD för Booz, Allen, Hamilton – som var ett utav de största konsultbolagen – som chef för den här verksamheten och då tog de tag i detta på världsnivå och professionaliserade vår primitiva management consulting här i Sverige, bland annat, till vår stora glädje. Så vi blev ju internationellt gångbara managementkonsulter. Jag hade folk som jobbade i oljeprojekt i Venezuela och sådant, till exempel. Och samtidigt kom ju Lou Gerstner in och den gamla IBM toppledningen fick kliva tillbaka och man fick in en ny koncernchef som kom helt utifrån och gjorde stora förändringar av IBM, igen toppstyrt.

Men alltså det är väl … du vet att hålla på med projekt på lokal nivå … Ett annat sådant där entreprenörsprojekt skötte jag i Malmö, där tekniken byggde på en programvara i 360 som hette DOS. Det var på de mindre företagen en bra programvara men DOS var lite dödsdömt på sikt. Vi hade ett par stora kunder som körde OS, som är det stora operativsystemet, IKEA och Sydkraft tror jag det var och någon till och jag drev igenom då, med motstånd från hela mitt kontor, att vi måste ta bort DOS och införa OS, vilket höjde prislappen för alla kunder och gjorde att en del tekniska stjärnor inte var så stora stjärnor länge för de hade byggt sitt liv på DOS, förstår du. Där drev jag en sådan teknisk strategi som jag fick mycket kritik för, som inte var helt implementerad när jag lämnade men som sedan blev en jättesuccé för Malmökontoret. Det var igen en sådan här entreprenörsbetonad uppgift på lokal nivå.

Och som säljare, väl på 60-70-talet, upplevde jag att man var kung på sin kund. Om jag skötte min kund och Svenska IBMs VD ville träffa min kund på hög nivå, så kunde han inte göra det utan mitt godkännande. Jag ägde kunden. Min lön, min inkomst, var beroende av att jag skötte min kund. Jag var då också ansvarig för mina beslut. Också en slags småföretagstänkande på det sättet.

Jag vet inte om det här är svar på dina frågor riktigt, men jag säger alltså att IBM har liksom inom det här toppstyrda storföretaget lyckats behålla någon slags affärskänsla på lägre nivå och tillåtit frihetsgrader som har gjort att folk har haft kul och kunnat utveckla saker och göra framsteg.

Gustav Sjöblom: Har staten, alltså politiken på något sätt påverkat din, skall vi säga, yrkesgärning inom IBM?

Folke Karling: I mitt fall i väldigt liten utsträckning. Jag har själv haft väldigt lite att göra med IBMs affärer med det offentliga. Det kanske inte är det du heller menar, riktigt – skolor, universitet, kommuner …

Gustav Sjöblom: Nej, det var inte det. Jag tänkte mera på politiska influenser på din yrkesverksamhet.

Folke Karling: Det är klart, man kan säga att man har ju blivit påverkad i sin politiska uppfattning. Jag beskrev mig själv som – åtminstone in till epoken George Bush den yngres – som väldigt amerikaentusiastisk, kan man väl säga, men har väl kanske med Bush plötsligt fått annat att tänka på om så att säga. Men påverkad av IBM, självklart, men jag menar jag hade ju också studerat i USA innan IBM och allt möjligt sådant.

Och sedan efter att jag slutade på IBM så har jag haft två andra företag som jag har startat och bägge har varit samarbete med amerikanska partners. Och då har man ju också kommit politiskt, kan man säga, i ett slags högerfack med tro på privat företagande, initiativ, att ha rörlig lön istället för fast lön i företagen, betala efter prestation snarare än

att få betalt oavsett vad man skapar och sådana ting som ju den nuvarande regeringen liksom, ja, försöker dra i den riktningen lite grand.

Gustav Sjöblom: Men du har inte känt politiken i den bemärkelsen att, till exempel, lagstiftningen har gynnat eller motverkat IBM eller missgynnat eller gynnat att bedriva en viss typ av verksamhet i Sverige kontra inom en annan del av IBM?

Folke Karling: Nej, jag tycker mycket sådant där händer på global nivå egentligen. Om man skall ta vad som … den statliga upphandlingsförordningen och så vidare, den hade ju tidigt stor effekt på IBM. På 60-talet så pågick det världens batalj på marknaden angående datorer till skattesystemet och där fanns det kanske säkert någon politisk påverkan där. Men jag upplever kanske inte att till exempel sossarna på hög nivå har okritiskt underställts svensk dataindustri. Det är också så att de har representerat motståndare i form av Wallenberggruppen och Investor och sådana kretsar som de inte har varit så förtjusta i, så att det har ju varit en balansgång för dem också.

Men jag hade någon annan tanke där. Jo, en politisk händelse hade ganska stort inflytande på IBM och det var Vietnamkriget. Då var det så att i Sverige och många andra länder i världen så fanns det ju sådana FNL-grupper och andra som demonstrerade på gatorna och det sprängdes bomber lite här och där. Det inträffade till exempel att min företrädare på Malmökontoret kunde inte längre bo kvar i sitt hus för att hans familj var hotad, eftersom USA var med i Vietnam. På 60-talet ställde man gärna ut datorerna i skyltfönstren och visade modernitet och rullande band och folk i vita rockar – det ser du ju aldrig längre – utan det blev ju ett bombmål under Vietnamepoken, eller -68–70 och så vidare. Så där påverkades på något sätt vårt personliga liv och det var något man i alla fall var medveten om. Det var också mycket säkerhetsbestämmelser när man flög och bodde på hotell och liknande saker som kan tänkas ha att göra med det här, som var lite IBM-unika.

Gustav Sjöblom: Jag skall också fråga lite mer om hur ditt nätverk såg ut – alltså professionella nätverk under yrkeslivet. Har du haft mest kontakter internt inom IBM, eller har du behållit mycket av kontakterna från kunder du jobbade med under försäljningsperioden? Vad är det som har varit viktigt?

Folke Karling: Ja, jag tycker kontaktnätet internt har varit, efter jag lämnade IBM, har varit mycket viktigare. Några få kontakter från kundtiden kunde jag ta tag i när jag startade min egen firma efter det jag slutade på IBM från januari -95. Bland annat kontaktade jag en gammal kund som har varit administrativ chef på Bahco. Han var då vice VD på Vin & Spritcentralen och blev en kund. En annan var Electrolux. Olof Granfors och några i hans närhet där kontaktade jag och fick affärer på Electrolux. Så det fanns några sådana …

Gustav Sjöblom: Men det var mest efter …

Folke Karling: … efter att jag hade slutat på IBM. Jag har praktiskt taget inga kundkontakter jag kan påminna mig efter IBM. Det var ju också så här, det bör jag kanske nämna, att det var svårt att ha en privat relation med kunder. Därför att du bytte kund eller kontakter ganska ofta. Du jobbade med en kund i två år och sedan var du iväg, bytte till något nytt jobb. Man brukade säga ”I’ve Been Moved, IBM”, och då hade du några nya kunder eller någon ny verksamhet att fokusera på. Du har sett min bakgrund här – det är ju nytt jobb vartannat, var tredje år.

Gustav Sjöblom: Det måste ju också ha påverkat möjligheten att bygga upp kontakter internt, inom IBM?

Folke Karling: Nja, det var ju fortfarande IBM, så de fanns ju ändå kvar i huset på något sätt och du stötte på dem senare i livet och när du ville rekrytera eller blev rekryterad så hade de nätverken stor betydelse. En personlig reflektion där. Jag berättade innan att två av mina kollegor har blivit VDar för IBM, Sten Langenius i Göteborg och Carl-Hugo Bluhme i Västerås från den perioden då jag satt i Stockholm på industrikontoret. När jag kommer tillbaka från USA -74, då är Sten Langenius VD. Han och jag hade krigat om att fördela kvotan mellan de här tre kontoren och han upplevde mig som vår gemensamme chefs favorit, tror jag. Så han ville trycka ned mig, det har jag den bestämda uppfattningen om. Och det är en väldigt duktig kille, jag menar han blev VD för Volvo Lastvagnar. Sedan när jag kommer tillbaka -74 då, de jobb han erbjöd mig var ungefär två lönegrader längre ned i organisationen och därför blev det ju väldigt jobbigt för mig att komma tillbaka. Och han hade ett eget nätverk av folk som han gynnade och de åkte med sina tjänstebilar till Kitzbühl och åkte skidor med fruar och barn varje vinter och så vidare och var man inte med i det gänget, då var man inte i karriären. Och jag var inte med i det gänget då -74, utan jag hade det rätt motigt karriärmässigt. Och jag vill inte påstå att jag någonsin har byggt upp något eget sådant nätverk, även om jag …

Men jag kan berätta att idag har jag dels Veteranklubben, dels håller jag i ett golfgäng på tjugo gamla IBM-chefer med bland annat två gamla VDar och jag är den då som koordinerar det här. Det har jag gjort nu i tre år och jag har varit med i det här gänget i snart femton år. Vi spelar tio rundor golf varje sommar och sedan åker vi utomlands och har en final. Jag organiserar och styr och ställer. Vi är nu alla kompisar, kan man säga. Men de här nätverken, det är de jag jobbade med under mitt yrkesliv i ganska hög grad. Det har man ingen affärsmässig nytta av, men mycket socialt.

Jag beskrevs nog av mina kollegor under många år på IBM, som mera analytisk än en riktig säljartyp, om man så säger, och liksom lite mer eftertänksam och inte den där hejiga säljartypen riktigt som också finns på IBM.

Gustav Sjöblom: Jag ställde en fråga förut om det här med förekomsten av kvinnor i organisationen. På något sätt, om man inte frågar om hur det såg ut med fördelningen mellan könen eller mellan med folk med olika etnicitet och social bakgrund, så missar man ju många människors historia. Hur mycket fanns det utrymme inom IBM för de som inte var vita män från medelklassen?

Folke Karling: Jättebra fråga. För det första tycker jag att under de flesta mina år på IBM så var det ju liksom aldrig något som överhuvudtaget diskuterades eller berördes. Jag har kanske en känsla av att sedan jag slutade i mitten på 90-talet så har det här blivit en mycket större fråga än det var under de åren. Men visst fanns det kvinnor framförallt på systemsidan, men några direkta invandrare som vi ser det idag av typen sådana som kommer från Afrika eller från Mellanöstern eller Jugoslavien eller så, det var nog väldigt sällsynt. Vad som förekom var lite kanske sådana här som jag – jag är ju också invandrare, men från Finland – och det finns danskar, norrmän, det fanns det ju, men de tillhörde liksom samma vita medelklass i hög grad. Vad gäller kvinnor så fanns det väldigt få och jag upplevde … Jag har aldrig haft någon kvinna som chef själv, men jag var chef över kvinnor och så vidare som jag tycker att man har hanterat på precis samma sätt som män. Till exempel var lönesystemet på IBM väldigt strukturerat. Man hade olika nivåer som knöts till olika befattningar. Var en kvinna till exempel säljare och blev försäljningschef, ja då fick hon en lönenivå som var en eller två steg högre och så kunde hon surfa iväg på den nivån och uppåt. Det var ingenting som styrde att kvinnor skulle liksom uppbära

lägre löner på något sätt. Det var en omöjlighet i systemet. Sedan är det ju så att i USA är det ju lag på sådant här. Det har vi inte i Sverige, men i USA så är det ju equal opportunity. Nu vet jag inte hur det riktigt fungerar i praktiken, men IBMs system är uppbyggda för att på något sätt svara mot det.

Som sagt, invandrare av det slaget som vi idag ser ute i vissa förorter och så, det förekom inte under min tid och hade de haft kvalifikationer och sökt olika jobb och sådär så hade det fungerat. Jag har ju stött på en eller annan situation där man har haft människor med väldigt annorlunda bakgrund som kanske har haft svårigheter av olika slag. Vi hade en äldre kille under mig under en period, som som tonåring … Han var polack, tror jag och hade blivit tvångsrekryterad till Röda Armén och gått igenom en rad jobbiga saker och sedan lyckats ta sig till Sverige med sin syster och som hade en slags flyktingsyndrom i huvudet som gjorde att han var rädd och svår och jobbig och sådär att leda. Fram till för några år sedan var det så att de svenska personnumren var sådana att kommer man utomlands så börjar det med en nia, sista fyra siffrorna. Så hade jag naturligtvis, född i Finland, och sådana hade han också. Och det här tyckte han var … Det sade han vi några tillfällen att ”Det där kommer ni att göra, när det krävs så kommer ni att sortera ut oss och på något sätt göra någonting dåligt med alla som är invandrare”. Han förde sådana resonemang och flyttade så småningom till IBM i Frankrike. Det där var en sådan där lite udda invandrarhistoria. Annars tycker jag som sagt att man försökte att hålla lika.

En sak vi aldrig har berört här är ett system som idag nästan alla företag har men som IBM hade redan när jag började, nämligen personliga utvecklingssamtal varje år där man satte betyg på en skala från ett till fem på prestationen under det gångna året och där man satte upp mål och sedan tittade man på hur målet hade uppnåtts och hade man då uppnått målen och fick ett bra betyg så gick det rakt in i lönesystemet, den koden, och gjorde att man fick en snabbare löneutveckling. Så administrerades detta. Och om en kvinna mötte sina mål och skötte det här fick hon ett bra betyg och då kunde hennes löneutveckling sticka iväg och så småningom en chefsroll. Det fanns också på något sätt två chefskarriärer på IBM, dels den som jag då mer representerade, nämligen att bli chef för folk, mer och mer människor och sådär. Och så fanns det en teknisk specialistkarriär, där man egentligen blev som en tyngre och tyngre konsult. Man fick också högre och högre lön, till en gräns i alla fall. Man kunde alltså göra en sådan teknikkarriär parallellt och fick lika bra lön som sin chef till exempel, eller till och med högre om man var en riktigt tung specialist.

Gustav Sjöblom: Ja, jag har ställt mina frågor. Vill du ha någon sammanfattande reflektion?

Folke Karling: Nej, jag tycker att det har varit spännande att gå igenom det hela och man kommer efterhand på olika infallsvinklar, som nu det här sista med de här planeringssamtalen, som vi inte har berört förut men som har varit jätteviktigt och lönesystemet kopplat till det, som var ett väldigt viktigt verktyg för management inom IBM. Så jag vet inte … Vi har ju gått igenom de olika jobben. Förhoppningsvis har vi täckt in de väsentligaste sakerna. Men jag är ganska säker på att om du intervjuade någon annan, som har gjort helt andra saker så skulle du kunna få ett annat resultat och det skulle naturligtvis kunna vara rätt bra. Jag vet inte om ni har tid med det? Jag uppfattar inte mig själv som den typiske IBM-säljaren och karriäristen, utan lite mer analytisk. Medan det finns en del andra, som har gått mera en teknikorienterad väg och så vidare.

Gustav Sjöblom: Då får jag tacka så mycket.

Folke Karling: OK, tack ska du ha.