Mats Schedin

En intervju av Jan af Geijerstam

10 oktober 2007

Intervju 92

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:

Mats Schedin, intervju från 2007 av fil.dr Jan af Geijerstam, Stockholm.

Nyckelord: AEG, BESK, Electrolux. Facit, Försvarets Radioanstalt (FRA), Husqvarna, industri, samordning, standardisering, tillverkning, Zanuzzi.

Abstract

This interview with Mats Schedin (born in 1938) was conducted at Schedin's apartment in central Stockholm by Jan af Geijerstam on 10 October 2007. It deals with Schedins work and long career at Electrolux 1964–2006. Schedin is the only one interviewed in the series focusing on manufacturing industry who has a formal education, as engineer in mechanical engineering/industrial economy (Royal Institute of Technology 1964). Between 1989 and 2006, when Schedin retired, he was the manager of Electrolux Data AB. As most others Schedin had limited formal education in the field when it came into information technology at Electrolux, but he had a good introduction in the field of coding and the use of the first computers in Sweden through his work in military intelligence during his period of military service. Recruited to Electrolux he became responsible for the very first trials and efforts to use computers in the company. As several others Schedin also stresses how he worked very closely to the top management of the corporation.

Förord

Intervjun gjordes den 10 oktober 2007. Frågeställare är Jan af Geijerstam. Samtalet ägde rum i Mats Schedins bostad i Stockholm. Samtalet baseras på Mats Schedins CV samt hans texter: ”Från hålkort till realtid – en definition och sammanfattning av den första eran för verkstadsindustrins datorisering” (hösten 2006) och ”Vad är egentligen IT inom verkstadsindustrin och vilka har de historiska sprången varit?” (hösten 2006). Texterna finns arkiverade på Tekniska museet i Stockholm. Den CV som Mats Schedin lämnade som underlag bifogas som en bilaga till denna intervju. Grundkällan är en ljudinspelning varifrån ett direkttranskript gjorts. Detta transkript är här redigerat och i vissa avseenden även korrigerat av Jan af Geijerstam samt genomläst och kompletterat av Mats Schedin. För en full bild av tolkningar och redigeringar hänvisas till ljudinspelningen, som finns tillgänglig på Tekniska museet i Stockholm.

Informant: Mats Schedin
Intervjuare: Jan af Geijerstam
Tid: 10 oktober 2007
Plats: Stockholm

Jan af Geijerstam: Jag pratade med Gunnar Eriksson, på IBM, för en vecka sedan.

Mats Schedin: Vad säger du om honom då?

Jan af Geijerstam: Han var en oerhört pratglad person.

Mats Schedin: Ja, det kan jag tänka mig.

Jan af Geijerstam: Jag hann inte att få igång bandspelaren innan han började prata och sedan berättade han oavbrutet i tre timmar. Det var väldigt roligt.

Mats Schedin: Ja, han var färgstark, det kommer jag ihåg och han vann sympatier. Man tyckte om honom. Han var ödmjuk.

Jan af Geijerstam: Han är ju dyslektiker också.

Mats Schedin: Jaså, det visste jag inte.

Jan af Geijerstam: Han har väldigt svårt att skriva, tydligen.

Mats Schedin: Ja, det att han var en kontrast mot IBM:arna som alltid gick i mörk kostym och noga följde reglementet. Han var som vi andra och med dalmål, som Werthén, och det låter ju trovärdigare med den dialekten.

Jan af Geijerstam: Ja, hur kommer det sig att du kom in på den här banan?

Mats Schedin: Man kan säga det var ödet. Jag blev inkallad till militärtjänst på Gotland just när jag skulle ta studenten. Jag gillade inte det och klagade till försvaret och hade väl en massa ursäkter för att jag inte skulle vara på Gotland. Jag råkade nämna att jag var väldigt matematikintresserad, vilket jag faktiskt var på gymnasiet, och det resulterade i att jag plötsligt fick en kallelse till Uppsala, oerhört hemligt. Jag visste inte vad det var, men jag skulle göra en test. Det visade det sig att det var FRA, Försvarets Radioanstalt. De rekryterade ett antal, personer per år som skulle hålla på med dechiffrering av krypton. Många av dem som kom dit var unga matematiker, och det har visat sig att flera sedermera blev matematikprofessorer. Av någon anledning kom jag också kom med. Jag tyckte att det var oförtjänt, men jag klarade testen och hamnade på FRA där jag gjorde min lump under somrarna, samtidigt med studierna vid Teknis. Det oerhört praktiskt. Det innebar att jag kom in IT-världen redan under BESK-tiden, då datorer knappt var kända. FRA och SMHI var väl de enda som faktiskt drog en viss kommersiell nytta av, eller man kanske ska säga använde datorer.

Jag, som värnpliktig, fick då 1961 lära mig programmera BESK:en och höll då på med väldigt finurliga program. Det fanns egentligen inga hjälpmedel utan man fick hålla på med så kallade maskinspråk. Assemblers fanns inte ens på kartan. Koden knappades in för hand med hålremsor. Det var ganska roligt och vi var där hela nätterna, vi och SMHI.

Jan af Geijerstam: Var höll ni till?

Mats Schedin: Det var på matematikmaskinnämnden men senare, efter några somrar, köpte FRA en egen Facit EDB 3, en industrialiserad BESK-maskin, och det var den jag fortsatte jobba med.

Jan af Geijerstam: FRA var alltså de första åren på …?

Mats Schedin: BESK hade ju funnits ett tag då 1961, men den databehandling som FRA gjorde liknade ju ingenting annat. Det var en extrem logikprogrammering. Avsikten var att knäcka chiffer. Den var ganska speciell och på många sätt väldigt krävande. Man behövde verkligen datorhjälp. Det där höll jag på med några somrar, men sedan gick jag över på den andra sidan där man riskbedömde egna kryptosystem och producerade kryptnycklar med en ”slumptalsgenerator”. Jag fick då hjälpa min chef att analysera ett helt nytt elektroniskt kryptosystem som ansågs mycket framsynt och säkert. Det var alltså en ganska framsynt, det gynnade nya elektroniken, man skulle använda de nya fantastiska transistorerna. Det var ett bolag som hette Transvertex och allting var klart med jätteorder till ”alla försvarsmakter i världen”. Det såg fantastiskt bra ut och min chef Kurt Åman och skulle då göra en sista granskning av hållfastheten innan det skrevs på. Det var då vi hade börjat med datoriseringen och jag skrev ett program. Det var liten slinga som jag slipade på i flera veckor. Det rörde sig om ett tjugotal instruktioner som gick runt med en fantastisk hastighet och malde och malde. Plötsligt smällde det till efter femton dar. Vi kunde sedan snabbt rulla upp allt, det vill säga vi hade kommit på alltså ett sätt att forcera chiffret.

Jan af Geijerstam: Vad var det som hände?

Mats Schedin: Det resulterade i att hela projektet lades ned i princip. Tack vare det där så fick jag sedan jobba som konsult. Allt var ju så hemligt så man ville inte att någon mer skulle kunna detta. Samtidigt hade börjat jobba på Electrolux. Jag gjorde då upp med dem att jag på min fritid fick konsulta på FRA för att underhålla de här programmen. Jag fortsatte på FRA som konsult. Det var inte många timmar, men det var på det viset jag kom in på data. På Electrolux anställdes jag av Gösta Bystedt, som var organisationschef och som jag kom att känna mycket väl. Då skulle vi starta en dataavdelning och var jag den enda som överhuvudtaget hade sett en dator och som visste vad det var. Då gick jag över och var med på Electrolux från datans allra första början.

Jan af Geijerstam: När du beskriver programmeringen på FRA så får man ju ett intryck av att det var oerhört mycket jobb med väldigt begränsade maskinresurser jämfört med idag. Var ni skickligare som programmerare då än vad vi är idag när man kan vara mera yvig?

Mats Schedin: Innan datoriseringen så byggde det viktigaste svenska chiffret på en maskin som hette Hagelin. Det var en svensk uppfinning som gick över hela världen och den fungerade ungefär som Facit-Odhners räknesnurra, som man kunde multiplicera med, med en massa valsar som petade till piggar. När man skulle forcera detta chiffer så fick man jobba med papper. Man var många, oftast kvinnor, som satt med blanketter och fyllde i, skiftade fyllde i och så vidare. Dom kunde hålla på i månader. Det var som ett korsord som femtio personer jobbar med i månader. När datoriseringen kom så öppnades sig plötsligt nya möjligheter. FRA var tidiga.

Men det blev sedan en annan helt sak som jag kom in på: Att göra nycklar med hjälp av en datamaskin. Alla chiffer behöver en nyckel. Man stoppar in en stor basnyckel i datorn och den skall sedan generera en matematisk serie som är så slumpmässig som möjligt. Tidigare hade man under alla år låtit någon kvinna sitta och godtyckligt skriva bokstäver a till z. Man trodde att man kunde göra slumptal på detta sätt. Men det visade sig snart att en människa ej förmår göra slumptal. Det blev alltid ett visst mönster. När man gjorde statistik kan man ofta se vem det var som har gjort slumptalen. Inte heller en dator kan generera sanna slumptal. Det gällde egentligen att programmera upp ett antal seriekopplade kryptoapparater som var så krångliga att forcering var helt utesluten. Det var vad jag höll på med, vilket alltså inte är så lätt.

En annan iakttagelse värt att nämna var att när jag gick ut från Teknis 1964 så var vi nittio stycken på vår sektion. Men det var faktiskt bara jag och Hasse Lind, som hade praktiserat på IBM, vilka valde data som yrke. Alla andra blev ingenjörer. I dag är det nästan tvärtom. Yrket var i princip obefintligt. Jag anställdes egentligen som organisationsingenjör på Electrolux. Men jag hann knappast komma dit innan de förstod att jag kunde data och då fick jag börja med det. Jag fick inte bli chef för jag var för ung för det. Men det var jag som startade första året innan den nya chefen kom.

Jan af Geijerstam: Vad fanns det på Electrolux när du kom?

Mats Schedin: Låt mig säga så här. Electrolux var nära en katastrof. Det var ett förlustbolag. Det var en nyttig erfarenhet. Man hade nyss köpt Electro Helios och Wallenberg hade tagit över. Fusionsarbetet gick ganska dåligt och man gjorde i stort sett alla misstag som gick att göra. Gösta Bystedt hade anställts för att reda ut det och sedan gick det väl bara ett år innan Werthén kom. Han anställdes från Ericsson och det blev det en radikal förändring. Det blev bättre på alla sätt. Entusiasm, sunda värderingar, risktagande, tillväxt.. Datamässigt fanns det gamla hålkortsanläggningar och lite datasystem. Electro Helios, som man hade köpt, hade kört hos ASEA som det hette på den tiden. Mitt jobb var bland annat att sammanföra alla system och försöka få någon enhetlighet så att synergier i fusionen skulle erhållas. Så här gick till. Det fanns ingen som helst officiell utbildning någonstans förutom hos IBM. När man köpte en maskin av dem så fick man en utbildning på någon vecka. Det kallades programmeringskurs. De hade dessutom ett test som kunde hjälpa kunderna med att testa. Det fanns ingen rekryteringsbas. Jag gjorde en internannons – det var 1965. Vi annonserade att nu skulle man satsa på data och vad det innebar. Vi fick faktiskt ganska många svar, ett tjugotal. Jag körde testet ungefär på två timmar ungefär som när man var i skrivningssalen i gymnasiet. Det var egentligen ett logiktest där fick kryssa i svar, lösa lite ”korsord” och liknande. Det hela resulterade i att vi anställde runt ett tiotal personer och jag kan nämna tre namn. En var en lettländare som hade flytt hit och som var kylingenjör. Han heter Janis Zakis och fick toppenresultat. Han blev sedermera den mest begåvade programmerare jag någonsin mött vilket även IBM kunde intyga. Hans förmåga var att han kunde jobba 64 timmar utan sömn. Hela tiden med klart huvud. Med att leta fel. När någonting hände och när ingen klarade av någonting då gick man till Janis och försökte tala om för honom var felet troligen fanns och där han borde leta. Men det gjorde aldrig han, utan han började alltid från A och satt och traggla och man var tvungen att sitta bredvid honom eftersom han tyckte att det var ganska roligt. Då satt han fram och tillbaka och höll på en timme eller två. Och det var det som var grejen. Vi hade ju inte hittat felen där vi trodde att de låg. Vi riktade ljuset mot ställen där nyckeln inte låg så att säga, men han var systematiker och hade den här förmågan att hålla kanske hundra bollar i luften och dessutom i sextiofyra timmar som normala människor inte klarar av.

Jan af Geijerstam: Men den som satt tillsammans med honom då …

Mats Schedin: Man kom ju med olika fel. Det var alla möjliga kriser då gick man till honom. Han började som vanlig programmerare, men han blev den där professorn som fixade allt, när det gick åt helvete.

Det var en annan som jag kan nämna som var fantastisk. På Electro Helios hade man en reskontraavdelning som drev in kundfodringar. Där hade man en kvinna som var i femtioårsåldern och ensamstående [Hildegard Machschefes]. Hon var tyska och bröt rätt mycket. Men det fanns en chef för faktureringen som erkände att det var Hildegard som stod för förståndet. Hon var inte chef, men hon skötte hela reskontran. Det var hon som begrep allting och fixade med kunderna och gjorde ett fantastiskt jobb. Det där var jag imponerad av. Denna kvinna som då, också utan utbildning, men med fantastisk begåvning, lämnade det trygga jobbet som reskontraansvarig, hon var nästan oumbärlig där, och hoppade in på det som hon inte riktigt visste vad det var, gick testet och tyckte det var jävligt roligt. Jag skall inte säga att det alltid blev så lyckat. Hon var kantig och skulle alltid göra på sitt sätt, men ändå gjorde hon det bra och hon var superbegåvad och är idag över nittio år. Jag är imponerad av en sådan kvinna, som med tidens fördomar struntade i allting och bara körde på och gjorde en ordentlig förflyttning sidledes när hon bytte yrke.

En tredje jag kan nämna, var VD [Werthéns företrädare Wennberg] chaufför Karl-Axel Berglund. Han hade mest skjutsat fru Wennberg till NK fram och tillbaka och ansågs vara väldigt jobbig och besvärlig och kaxig. Wennberg ringde till mig och han hade förstått att problemet med Karl-Axel var att han var understimulerad. Han visade sig vara smart och samtidigt oerhört trevlig [det var därför han blivit vd-chaufför]. Wennberg tyckte att jag skulle ringa upp Berglund och hade mer eller mindre beordrat honom att vara med på testen. Han var väl inte världens skickligaste programmerare, men han var oerhört bra med kunderna och lojal och trevlig och var med i alla år och finns nu dessvärre inte kvar längre. Det var exempel på personer som man fick tag i med ett sådant där svep och som på den tiden gjorde ganska stora förändringar i sitt liv och hoppade in i en fullständig mörk tunna.

När vi pratar kommer jag på en fjärde som också är intressant. Han sökte själv. Det var en servicetekniker som reparerade tvättmaskiner. Han kunde allt om att skruva på tvättmaskiner och var oerhört händig. Elis Larsson. Han sökte och fick stöd av sin chef för att söka och fick väldigt bra resultat. Han var en klurig person. Alla andra satt och ritade och skissade. Elis han bara satt och tidplanen rullade och man blev som chef mer och mer nervös. Kommer det inte fram något? Men han bara satt där flegmatisk – och sedan plötsligt – så skrev han ned programmen som fungerade nästan direkt.

Ett exempel, det här var på sjuttiotalet. Då var vi väldigt tidiga med logistik. Electrolux var en stor transportköpare. När vår transportör Bilspedition tog betalt för transporter, så använde man en ”taxeringsbok”. Där hur man tog betalt per kubikmeter eller per ton från olika orter. Vi kom på att det här var ju som skattesystemet. Med smarta vägval skulle vi kunna ”missbruka” systemet. Jag tror att vi var först i Sverige när vi i det tysta tog in våra kundorder i ett system som optimerade varje leverans – inte så att de alltid gick den närmaste vägen – snarare så att de gick den billigaste.

Elis fick uppdrag att programmera in hela den här taxeringsoptimeringen vilket var ett enormt jobb. När vi körde igång gick det ganska bra. Men sedan fick vi klagomål. Jag kom ihåg ett fall med en leverans av brödrostar från Motala till Handen. Då sade datorn att det först skulle gå till Västerås och sedan till Handen. Det var helt knäppt och ologiskt så att vi fick uppdrag att rätta felet. Elis satt och tänkte. Jag tror han satt en månad. Han klurade och klurade men kom inte på vad det var för fel. Elis hade nu givit upp och skulle börja med en helt ny lösning och började nu med att helt enkelt manuellt räkna ut al-

ternativen med leveransen från Motala till Handen och ha den beräkningen som mall för ett nytt. Då kom överraskningen: Den billigasdte vägen var omvägen över Västerås och det hade inte varit något fel i programmet. Vad det visade var att taxeringsreglerna var så knäppa så att det var billigare att köra omvägen över Västerås. Ju dummare taxeringskalendern var, desto mera pengar tjänade vi. Men det var ganska typiskt med Elis som en sådan som förmådde hålla allting i huvudet.

Jan af Geijerstam: Ni var en ganska liten, tät grupp då som höll ihop under relativt lång tid?

Mats Schedin: Javisst. Det var mycket av entreprenörsanda. Det fanns inga färdiga arbetsformer. Vi tog problemen direkt. Alla hjälptes åt. En sak jag tror var viktigt var hur vi flyttade ihop oss. Vi var nämligen de första inom Electrolux, ja, aktiskt bland de första i Sverige som faktiskt startade ett modernt kontorslandskap. Huvudkontoret låg då i Allmänna Brands hus vid Birger Jarlsgatan – bredvid Riche. Egentligen alldeles för lyxigt för vår nye VD hans Werthén. Där inredde vi vinden där vår personalchef ville prova tanken med kontorslandskap. Det var helt nytt då. Trälhav hade alltid funnits. Men nu skulle det bli heltäckande matta, blommor och sånt. Vi ansågs vara lite nytänkande som höll på med IT och skulle nog tåla att inte få ha egna rum. Provet gick faktiskt gick bra. Det var inte så farligt som alla hade trott.

Jan af Geijerstam: Du började med att berätta att er uppgift var att sopa ihop det som fanns tidigare. Vad var det för problem? Hur såg det ut mera konkret?

Mats Schedin: Ja, det var faktiskt Gösta Bystedt som drev det här. Ingen trodde på IT och jag tror inte Gösta gjorde det riktigt heller. Det var en ny teknik. Men som man alltid gör i större företag så testar man i liten skala. Man måste åtminstone lära sig varför man skall tacka nej. Man provar alltid nya tekniker. Gösta ville därför skapa en liten datafunktion, mest för att vi skulle lära oss ifall att… Ett annat skäl till att satsa i egen regi var nog att det inte fanns någon marknad. Det fanns inga konsultfirmor, inga servicebyråer. Eller de var för dyra. Gösta ville att vi skulle samla allt på ett ställe. Ville få ett grepp över det hela. På grund av fusioner var det mycket utspritt. Det var därför som Electro Helios till exempel körde hos ASEA som deras tidigare ägare hette. De var de enda som var lite datoriserade. Och Electrolux hade endast hålkortsverksamhet som var utspritt på olika fabriker och säljbolag. Min första uppgift var att försöka få ihop allting. Vi skaffade en egen datamaskin – IBM 1401 – och började flytta över rutin för rutin. Samtidigt samordnade vi rutinerna så att vi fick endast ett gemensamt system för varje process.

Jan af Geijerstam: Men nu säger du två saker egentligen, dels att ingen som trodde på det. Ändå kom det uppenbarligen i tidigt stadium till att man faktiskt plockade in arbetsuppgifter inte bara i experimentsyfte?

Mats Schedin: Man kan väl säga att jag hårdrar det genom att säga att ingen trodde på det. Gösta Bystedt, som var oerhört analytisk och bondförnuftig – han var faktiskt bondson – tror jag var den som först började ana att data kanske var något. Att alla inte var med på noterna gjorde inte så mycket. Alla tror att det var Werthén som bestämde allt. Men faktum var att de var tre personer som kompletterade varandra och som jobbade väldigt bra ihop. Hans Werthén, Gösta Bystedt och Anders Scharp. Det var noll konkurrens mellan dem. Det var inga stängda dörrar och organisatoriskt platt. Förenklat var det Werthén som var den givne lagledaren. Stod för idéerna, hittade på och köpte bolag. Som mest fanns det runt 800 bolag. Gösta Bystedt stod för förståndet. Lade ned de flesta idé-

erna och lyckades övertyga Werthén att nu har du gått för långt och så här skall man inte göra. Han var ett såll. Han gjorde det på ett bra sätt. Han var inte en absolut nejsägare utan allting var fråga om pris, risk och vinst. Han kunde ta jätterisker, men då fanns det en ganska stor vinst i det hela. Sedan hade man Anders Scharp, som gjorde jobbet och var en drivaren. När man hade köpt någon tillverkning så fixade till så att det blev inkorporerat på ett sunt sätt. Det här har jag att jag konstaterat i backspegeln. Det var inte till hundra procent så, men det fans många exempel på när de där tre fungerade perfekt ihop. En hittade på, en sorterade bort och en gjorde jobbet. Men i det här fallet med data tror jag att Werthén och Scharp tänkte mer våra produkter och marknader och lämnade frågan om data till Gösta. Det som var viktigt i det här fallet med data, var riskbedömningen. Jag tror att de övriga inte visste vad data var och tyckte det var något skrämmande. Gösta Bystedt, som var intresserad av administration, tror jag anade att det fanns en potential, för annars hade han gjort någonting. Han bedömde dock risken som ganska stor. För Gösta Bystedt var det mycket en fråga om timing. När skall vi hoppa på det här? Skall vi vänta och låta Volvo och ABB och andra göra sina tavlor först, vilket man faktiskt redan börjat med

Jan af Geijerstam: Var Gösta Bystedt din närmsta chef?

Mats Schedin: Ja, det var han som anställde mig.

Jan af Geijerstam: Hade ni något speciellt namn, du var programmeringschef har du skrivit här?

Mats Schedin: Ja, just det. Det fanns inga avdelningar från början och sedan blev vi ”kodisar” i folkmun. Det fanns blockare och kodisar. Blockare var de som ritade beslutschema. De satt och ritade rutor med olika vägval och funktioner. De skulle stå för förståndet och lämnade sedan över till dem som skrev ned koden eller instruktionerna, vilket var ganska jobbigt på den tiden. Sedan fattade vi ganska snabbt, att den där uppdelningen bara var dumheter och det var då ordet programmerare kom till. Så man plattade ihop det och skapade systemerare och programmerare. Idag vet jag inte om man skiljer på det överhuvudtaget. Men rätt mycket av skråväsende fanns kvar i början. Det fanns även stansoperatriser och hålkortsoperatörer.

Jan af Geijerstam: Ansågs det här som en risksatsning då från början 1965?

Mats Schedin: Ja. Jag kan ju citera Gösta Bystedt. I alla investeringsärenden hade han en jättebra tumregel: Man skall kunna halvera intäkterna och dubblera kostnaderna och ändå ge vinst. Annars var det nej. Han fick ofta rätt. När man gjorde kalkylen var man oerfaren och glömde eller kunde inte förutse allt trassel som skulle uppstå och det var vanligt att det blev dubbelt så dyrt. Och man gjorde så klantiga lösningar att man inte fick bort så mycket folk eller vad det var som man ville åstadkomma.

Jan af Geijerstam: Det är en ganska hög säkerhetsnivå på satsningarna?

Mats Schedin: Ja, det där är lite av skröna men det var troligen hans argument för att kunna säga nej. Det var många som tyckte det här var bra. Jag vet att många direktörer i andra företag hade hört det där och sedan hade använt det på sina företag.

Jan af Geijerstam: Men, var du säker på att kunna nå sådana mål när du började.

Mats Schedin: Nej, det var nog ingen. Ja, vi trodde ju och hoppades, men det gjorde vi inte. Om man tar industriföretag, så var det tillämpningar som man satsade på, till exempel ekonomisk redovisning, reskontra och även löner. De var tidiga system och där fanns det en klar stordriftfördel. Man utnyttjade att verksamheterna var styrda av samma regeluppsättning för redovisning, löneberäkning med mera och kunde alltså använda samma system och centralisera. Vi tjänade mycket på att få ett lönesystem, ett redovisningssystem och så vidare. Sedan fanns det andra tillämpningar där det inte fanns några så kallade synergier. Jag kan nämna ett område vi råkade ha på Electrolux som var väldigt tidigt med hålkortsrutiner och det var avbetalningshandeln. Electrolux höll på den tiden på med dörrknackning. Man sålde direkt i hemmen oftast med avbetalning. Det var en oerhört tung administration att varje månad driva in trettio kronor, eller vad det var de skulle betala av. Jag tror vi hade en stock på 85 000 avbetalningskontrakt som hade en avbetalningstid på tolv–femton månader.

Jan af Geijerstam: Alltså från enskilda konsumenter.

Mats Schedin: Ja, just det. Kunderna hade skrivit på ett avbetalningskontrakt om de hade köpt en dammsugare, till exempel. Det var detta som gjorde att Bystedt och andra förstod att här fanns det möjligheter att rationalisera kraftigt. Redan på hålkortstiden tog vi bort en massa kvinnor då som satt och förde manuella kort. De hade haft 85 000 kort som man skulle plocka reda på varje månad. Man skulle ta fram inbetalningskortet och det skulle skrivas av trettio kronor inbetalt och man skulle räkna ut hur stor resterande skulden var. Detta gjorde man för hand. Jag kommer inte ihåg hur många det var nu, men de försvann i princip då och ersattes av stansflickor och hålkortsoperatörer.

Jan af Geijerstam: När, när var det?

Mats Schedin: Ja, det här gjorde man redan på hålkortstiden, så det var egentligen innan jag kom dit. Det var nog på slutet på 50- eller början på 60-talet. Det betydde en stor fördel med att vi flyttade över till datorn. Vi hade redan hålkort som kunde läsas av datorn. En viktig sak på den tiden var att Posten på den tiden hade datoriserat postgirot, som då hade praktiskt monopol på betalningar. Bankgiro tror jag knappadt fanns då. Rutinen var att vi som säljare tillverkade inbetalningskort i form av hålkort. Ett för varje avbetalning. När man köpte en dammsugare så fick man på posten en bunt med kanske femton hålkort där det stod ett kundnummer och kanske fyrtio kronor, vilken månad det var mm. Kunderna som fick de här korten gick till Posten en gång i månaden och lämnade ifrån sig ett av korten och betalade in fyrtio kronor. Och när det kom till Posten så bokfördes de på postgirot och de skar sedan itu varje kort och den ena halvan sändes till oss för vår bokföring mot rätt kundkonto. Vi körde då in de ca 85 000 halva hålkorten för avräkning och bokföring. Det skedde en gång per månad och systemet kunde då upptäcka betalningar som saknades.

En annan stor rationalisering stod Hildegard Machschefes bakom. Hon hade tidigare varit ansvarig för Electro Helios kundreskontra innan hon i 50-årsåldern skolade om sig till programmerare. Det var nu det plötsligt blev ganska enkelt att kräva in betalningar. Tidigare tog det lång tid innan man upptäckte obetalda konton. Och när man upptäckte dem fick man skriva kravbrev manuellt och sedan bevaka dem för att eventuellt skriva ytterligare påminnelser och i värsta fall lämna över till kronofogden. Det var många kvinnor som sysslat med detta. Nästan alla försvann med datoriseringen. Det var jättelätt att låta programmet ”if-a” av alla konton och vid behov skriva ut lämpliga påminnelser.

Vi gjorde dock ett fruktansvärt misstag. Datorerna kunde skriva bokstäver, men det gick inget vidare, det var ganska fult och på ett kravbrev vill man ha väldigt mycket text.

Det verkade alldeles för dyrt att låta datorn skriva all ”finstil” text med de stora klumpiga bokstäver som datorerna klarade då. Att som tidigare ha tre olika blanketter: för kravbrev ett, kravbrev två och kravbrev tre, var inte heller så enkelt eftersom man skulle behöva byta blanketter i datorskrivaren. Då var det en systemerare som var lite för rationell då, en dåtida ”datanörd”, som föreslog en gemensam blankett för alla 3 kravbreven och sedan bara låta datorn skriva ett kryss en av 3 rutor. Reskontrachefen tyckte det var jättebra också, det blev ju billigt. Det ingen tänkte på var att när kunden fick kravbrevet kunde denne ju se vad som skulle hända och det var bara att vänta tills kravbrev tre kom. Då, efter kravbrev tre seglade pengarna in. Det var väl en kulturkollision. Det var en tekniker som kom på idéer med krysset och en reskontrachef som inte såg på intäkterna utan bara på kostnaderna och glömde kunden i sammanhanget.

Jan af Geijerstam: Du sade någonting om IBM:s utbildning som man kallade programmeringskurs?

Mats Schedin: Det stämmer. Det var den enda utbildning som fanns. Jag har aldrig gått en sådan kurs själv, men jag har för mig att det var en eller två veckor de gick då. De som vi anställde gick tillsammans med andra på en kurs. De lärde sig var en programmera. Lärde sig datorns funktioner, instruktionskoder, adressering, kodningsblanketter med mera. Vi hade en maskin som hette 1401. Det vi höll på med det första året var att flytta systemen från hålkortsmiljön till datamiljön. Det gjorde de flesta på den tiden. Oftast visade det sig, som med inbetalnings- och avbetalningssystemet till exempel, att man kunde modifiera lösningarna och mjölka ut ytterligare fördelar. Ofta sådant som förbättrade våra kontakter med kunder, förbättrade kvaliteten eller snabbare genomlopp. De vanligaste systemen man började med var rutiner med stora volymer och mycket manuellt arbete såsom i vårt fall reskontror löner och försäljningsstatistik.

Sedan blev det efter några år så att det fanns några som var mer organisatörer, som var personligt intresserade av verksamheten och som gillade att se hur till exempel en personalavdelning fungerar och som inte var så intresserade av att programmera. De blev sedermera så kallade systemerare och försökte hitta lösningar. Det krävde kunskap om vad som gick att göra och krävde omdöme när det gällde att använda oprövad ny teknik som hela tiden kom. Det var först med persondatorerna som vanliga människor kunde hitta på förbättringar själva.

Under mina sista år på 2000-talet då jag sysslade med processerna för att utveckla nya hushållsprodukter. Jag insåg då, 30 år för sent, att när man utvecklar en produkt, så måste man göra prototyper och testa dem. Man ställer in dem i kök och provar och folk får använda dem. Man upptäcker då sådant man inte har tänkt på. Så gjorde vi inte i datoriseringens barndom. När vi bad någon beskriva vad de håller på med, beskrev de bara de stora linjerna: så här går det till, så här ska Du programmera. Men alla de hundratals, äckliga mikrofallen, där det kan gå fel, de blir aldrig riktigt genomtänkta. Det var ganska typiskt att man hade en oerfaren person som inte kunde så mycket om verksamheten som kom ut och satt med någon chef som inte heller begrep vad hans medarbetare riktigt gjorde, men som sade att så här skall det vara. Och så försökte man hitta en lösning och skrev de ned på ett papper, till exempel hur listorna skulle se ut. Och chefen begrep väl inte så mycket av vad som skrevs. Han höll masken, ville inte skämmas, ställde inte frågor, man var otålig. Och personalen som egentligen begrep var knappast tillfrågad. Sedan bestämde man att nu kör vi igång och det var då allt skit kom. Då upptäcktes alla felaktigheterna.

Ovanpå detta kom dessutom alla rena programeringsfel som stoppade programmen eller gav helt galna resultat. Vissa av dessa fel var mycket lömska och svåra att hitta. Numera är programmeringsverktygen ganska bra på att tala om vad som är fel, men så var

det inte då. Det var då en man som hette Janis Zakis kom in. Han var fenomenal på att hitta felen. Alla som kom till Janis hade en förutfattad mening om var felet kunde vara någonstans. Men Janis lyssnade inte på sådant utan började metodiskt från början och studera vad som kunde hända. Han hade en ovanlig förmåga att hålla alla alternativ simultant i sitt huvud. Samtidigt rökte han några paket cigaretter. Han var den i särklass mest begåvade programmerare jag träffat.

I slutet på 60-talet, hände två saker. Det ena, om vi nu går in på 70-talet, var att fackföreningarna och arbetsmiljön fick ett uppsving. Det var ett stort intresse man kom med medbestämmandelagen. Varje år fick vi göra jättemycket ändringar i lönesystemen eftersom man hade nya avtal. Det fanns ett stort intresse för arbetsmiljön och i det ingick att de anställda, medarbetarna, skulle få vara med och bestämma. Det gick inte längre att bara snacka med en chef som skulle bestämma och sedan köra över alla medarbetarna. Det blev ganska viktigt att man gjorde projektgrupper där anställda, de som faktiskt gjorde jobben, satt med i projekten Samtidigt kan man säga att från IT-sidan så hade vi fått så mycket stryk och börjat fundera vad vi höll på med. Det första som jag fattade, var att chefer egentligen inte begrep så mycket av verksamheten och så är det fortfarande. De vet i bästa fall hur det var tidigare i karriären om de hade gått den långa vägen. Man var då tvungen att gå till dem som gjorde jobbet. Men även bland dem så var det vissa som är väldigt verbala, logiska och intresserade. Andra kan egentligen inte förklara hur det går till. Det blev en ganska viktig process där vi försökte klura ut hur det egentligen var. En bra projektledare hade näsa för vilka anställda som begrep någonting och kunde kommunicera det. Det här gjorde att man fick en tillnyktring av hela branschen. Typiskt var den skylt en sekreterare hade på väggen: ”Stoppa alla plågsamma datorförsök”.

Jan af Geijerstam: Hon hade alltså den här devisen att stoppa alla plågsamma datorförsök?

Mats Schedin: Ja, det var vanligt. Från 70-talet så tycker jag att medbestämmandet fungerade bättre. Om jag hoppar vidare så var det fortfarande ett stort problem att man inte kunde göra några prototyper. Det var så dyrt och besvärligt att göra ett datasystem så man var tvungen att torrsimma och sitta och resonera. ”Så här kommer det att bli, så här skall det se ut” och man beskrev, ritade och fattade till slut beslut och körde igång.

Men i och med att persondatorn kom, på 90-talet, kom de hjälpmedel som gjorde att man faktiskt hyfsat kunde göra prototyper ganska billigt och sitta och leka. Det var ett stort lyft. Då satt vi i möten med användare. De beskrev vad de ville göra och vid nästa möte efter en vecka så hade vi en liten prototyp där man alltså kunde sitta och knappa in lite grand och så kom det tillbaka någonting. Det var väldigt primitivt, men det blev en aha-upplevelse, en inspiration. ”Jaha, det här kanske inte var så bra.” och ”Jamen, hur blir med det…” och så vidare. Det var en oerhört bra grej att fiska upp alla de här smågrejorna och det kom först på 90- eller 2000-talet.

Jan af Geijerstam: Du beskriver medbestämmandet på ett sätt som skiljer från den bild man normalt har av företagsledningars och administrationens syn på samarbete och medbestämmande. Du beskriver det som en ganska positiv utveckling, som en tillnyktring.

Mats Schedin: Jag kan egentligen bara Electrolux. Jag tror att det på Electrolux nog var det de yngre fackrepresentanterna – ”68-orna” som var aggressiva. Om vi tar dotterbolagens nivå tycker jag att det fungerade ganska bra. Det var inga stora bråk och för min egen del, jag var ju sedermera VD och hade fack, hade vi inga problem. Jag tyckte nästan att det var tvärtom. Man kunde få rätt bra råd av dem. Sedan fanns det några perioder

när de hade felaktiga representanter. I ett fall vet jag en som var oerhört aggressiv. Man kunde egentligen inte resonera med honom. Han tog handen och han fick ett finger. Men det var ett undantag och han försvann sedan. Å andra sidan kan man säga att IT-sidan, om man skall vara ärlig, det gällde oss och de flesta, att vi hade en organisationsgrad på någonstans kring 30 procent tror jag. Det var hos oss alltid varit ganska lågt. Det var lite olika. En del industrier och bruk hade man större socialt tryck, men som vi hade det i Stockholm så var det väldigt många som var oorganiserade.

Jan af Geijerstam: Kom det här trycket från användarna och den här tillnyktringen hos er, som du beskriver internt eller kom det utifrån?

Mats Schedin: Både och. Det var väl så här att, det är ju lätt att se i efterhand, man blev mindre och mindre populär och var tvungen att lära sig av misstagen.

Jan af Geijerstam: Man, vem är man?

Mats Schedin: Ja, de som jobbade inom IT-branschen. De var så kallade ”vitrockar”. Hålkortsoperatörerna hade alltså en vit rock som en läkare på ett sjukhus som man gick omkring i. Det var också så att det här expanderade så kraftigt så att datafolk var en bristvara. Det fanns ingen utbildning men alla inom databranschen hade ganska bra betalt och var föremål för avundsjuka. Dessutom var de kaxiga fast de inte visste hur det gick till i verkliga livet. De höll bara på med märkvärdig programmering. När vi ville hitta på nya grejor, när det gällde nya projekt så fick man det i bakhuvudet direkt, ”Jamen, titta på det här. Det är klarade ni inte av. Det blev dubbelt så dyrt.” ”Titta här hur det var.” Det dolde en blandning av fördomar och riktiga iakttagelser av att allt varit inte så bra. Jag vill nog påstå att det här var för vår del en självbevarelsedrift att bli mer kundorienterade. Att förstå det innebar att man hade kommit över entreprenörstadiet. Det finns produktutvecklingskurvor med stadier för var man befinner sig. Det här var en första knyck på den kurvan då när man blev lite mer ödmjuk. Men knycken kom från två håll, från båda sidorna. IT-folket hade allt skäl att förbättra sitt rykte. De kunde helt enkelt inte få igenom grejorna på ett smidigare sätt. Och sedan kom medbestämmandeköret i samma riktning. Det samverkade och jag tyckte att det gick egentligen var ganska bra.

Jan af Geijerstam: Jag är igen lite osäker på när saker händer, för hålkortsnissarna och de vita rockarna, de fanns väl tidigare också?

Mats Schedin: Ja, de fanns redan på hålkortstiden och de fanns kvar i datacentralen. Jag vet inte riktigt när de försvann, kanske kring 1970. Om det var så överallt vet jag inte, men datacentraler låg ju också ofta vid huvudkontoret med en ganska fin adress. Man ville vara lite märkvärdig. Man hade ofta lite skyltfönster. Om man gick in genom entrén så såg man databandrullarna snurra och det gav ett high-tech intryck. Det var sådant som gjorde att IT blev föremål för avundsjuka.

Jan af Geijerstam: Kan du beskriva hur organisationen såg ut vid någon lämplig tidpunkt? Jag får bilden av en liten grupp på kanske tio personer, nästan en järntrust, som skapades kring när du kom in kring 1965. Men sedan måste det ha hänt mycket.

Mats Schedin: Jag vet att det var oerhört olika på olika företag, men hos oss tror jag att vi hade mycket tur och jag tror att det berodde mycket på Werthén och den anda som han drev igenom. Dels var det att all hierarki försvann. Jag kan nämna ett exempel. När man får ett problem i ett vanligt hierarkiskt företag och vill ha reda på någonting, så vän-

der man sig till ansvarig chef och sedan går han och frågar efter någon medarbetare så att blir det katten på råttan och så kommer det ett svar tillbaka, ofta förvanskat på vägen. Detta bröt Werthén våldsamt mot och satte en ny standard. Han brydde sig inte om vem som var chef utan han var noga att ta reda på vem det var som begrep det bäst och det är ofta någon form av specialist eller medarbetare. Då ringde han dit direkt. Han ringde mig direkt ett antal gånger. Jag kunde då lätt svara på hans frågor därför att jag var insatt. Men då ingick det i min etik att jag talade om för min chef: ”Wertan ringde idag och frågade om det här, och jag sade det här.” Det var det som bland annat gjorde att det blev fart på Electrolux och den andan finns nog fortfarande, respektlösheten mot hierarkin. Det är kompetens som gäller och inte höjden över havet.

Det här gjorde att vi alla inte var skyddade. En del andra dataföretag var skyddade av en hög chef, och de blev mer avgränsade. Vi var i högsta grad med i det hela. Det andra var att – där kan jag säga är att både jag och min chef egentligen aldrig var så tekniskt intresserade. Jag var oerhört intresserad av hur Electrolux gick och ägnade tidigt mycket åt det och har alltid följt det. Vi hade fler systemerare som också hade ett ganska nära intresse till affärerna. En del andra varit dock teknokratiska. Vi startade aldrig någonting för att det var modernt eller inne och jag vet att IBM tyckte att vi var en ganska trist kund. Det var i stället affärerna som gällde. Att hålla på med det som vi var bra på. Sedan lyckades vi inte alltid, men vi hade alltid den ambitionen.

Jan af Geijerstam: Så Electrolux spelade liksom säkert

Mats Schedin: Ja, men Werthén, Bystedt och Scharp hade en annan bra grej. De var vana och ville gärna ta risker men riskerna skulle vara medvetna. Jag fick tidigt inpräntat av Anders Scharp en etik som jag har sedan dess tillämpat och som har räddat mig flera gånger. Det var hur man hanterar misslyckanden. Han sade att om du har en idé och vill göra någonting, så kommer du till oss och har ett investeringsäskande, ett projektförslag och så vidare. Då skall vi bedöma det. Alla projekt har risker. De har risker för kostnadssidan och för IT-sidan och de har också affärsmöjligheter. Risker och möjligheter skall du vara noggrann med att nämna när du gör ditt äskande. ”Det här kan gå åt helvete om detta inträffar”. Vi höll inte på med sannolikhetskalkyler, men målade upp ett antal skräckscenarier. Sedan går ledningen med på idén och man drar igång projektet. Om du sen sitter som projektledare, sade Anders, och plötsligt märker att det något scenario börjar, att det börjar gå åt helvete, då är det klassiska är att dölja detta och försöka jobba ifrån det. Att jobba ännu senare på nätterna och försöka eliminera problemen. Då skall då i stället gå till mig, säger han, och så säger du att nu har det här dessvärre inträffat och att vi har problem här. Då är det en helt ny beslutssituation. Vi har då slängt bort så här mycket pengar, men det är ingenting att göra åt. Vad blir det för ny kalkyl och nya risker nu? Vad är situationen nu? Och då kanske man bestämde, och det gjorde vi i de flesta fall, att vi kör på.

Detta har varit en etik som vi har tillämpat mycket och som jag har försökt dela med alla mina medarbetare, att aldrig mörka och det uppskattar också cheferna. Jag tror det största misstaget är när man håller flaggan uppe och försöker själv klara ut allting. Och det idiotiska att man skall hålla en projekttid. Det har egentligen inte gällt för oss. När det blir nya fakta i målet, när det börjar läcka i Hallandsåsen så att säga, då är det en ny beslutssituation och då ska en ny realistisk tidsplan fram. Jag skall inte skjutas som budbärare. Sedan har jag ju haft medarbetare som var inkompetenta så att ett projekt går snett av det skälet. Men även där förväntas jag ha varnat för den risken

Jan af Geijerstam: Jag är inte riktigt klar över förändringarna på Electrolux när det gäller IT-delen. Inte heller i de texter som du har skrivit där för du ett ganska allmänt resone-

mang. Det skulle behövas för att sätta in dina berättelser i en ram för hur konkret såg ut på Electrolux när det gäller elementära fakta som IT-sidans tillväxt, personalen, maskinutrustning, arbetsuppgifter och organisation under olika tider.

Mats Schedin: Det var ju väldigt stor tillväxt i början. Delvis genom att vi tog över system som tidigare kört hos till exempel ASEA. Men sedan var tillväxten kanske tjugo procent per år. Sedan uppstod en konsultbranch för det var svårt att få folk. Entreprenörer som Thord Wilkne som startade konsultbolaget WM-Data och som kunde hjälpa till att klara tidsplaner och de var bättre på att hantera anställda än vad vi var. Vi växte också hela tiden med den takten. När jag var VD var vi som mest 180 anställda. Det har varit en tillväxt hela tiden med några knyck av nedgång. En gång permitterade vi, men annars har det varit tillväxt ända fram till IT-bubblan. Men det är en annan sak. Det kom även tankar på ”outsourcing” och köpa tjänsterna istället. Men sådant fanns inte på kartan under 60–70-talen. Organisatoriskt så var det så att det är ungefär som man tänker vid fabriksorganisation. Man kan organisera efter processer eller efter funktioner. Men från början hade vi ett funktionellt sätt att organisera med tydliga yrkesrevir. Man hade en programmeringsavdelning med en programmeringschef. Och så hade man en systemchef som kunde kundernas processer och utvecklade systemen mot dessa processer. Och så hade en driftschef som körde datamaskinerna och under denne en stanschef eftersom stansning var en ganska stor uppgift ända fram till mitten av 70-talet. Detta var väl det klassiska sättet att organisera. Det som har hänt sedan har varit system och programmering har flutit ihop och man istället har haft en så kallad applikationsorientering. De som höll på med personaladministrativa system bildade en grupp där ett järngäng blev bra på personal. De hade sina kunder och hade programmeringsresurser också. Vi hade en grupp för det man kallade för produktion, alltså stötta fabrikerna i deras produktion. En för logistiken, produktionsplanering, materialanskaffning, inköp och mycket kring materialet. Det var ett stort revir i vårt fall. Ett lika stort område var det som hette distribution: order, lager och fakturering: Att hämta ut grejorna från fabriksporten till ta in dem i köken i runda slängar. Nummer tre var ”byråkraterna” med redovisningssystem, ekonomisystem och personal. Vi delade på ekonomi och personal tidigt för att det var få synergier dem emellan. Den här strukturen kom på 70-talet.

Jag var själv projektledare för först produktionsområdet och sedan distributionen. Det var jättestora projekt som egentligen blev permanentade som en funktioner. Redovisningsområdet var lite annorlunda. Det var det område där man först började hitta standardsystem. Det fanns lönesystem att köpa på stan. Det berodde också på arbetslivsorganisationerna. Man lagstiftade oerhört mycket om löner och personaladministration som gällde alla företag i hela Sverige. Därför så blev en konsultbranch till som sköt in sig på att klara SAF- och LO-krav. Likadant var det med bokföring. Det följde Sveriges Förenade Revisorers krav. Man hade god revisionssed och man använde vanligen Mekanförbundets normalkontoplan. Bokföring är väldigt konservativ men man kan säga att än idag är det som ett manuellt arbete. Det är egentligen noll i nytänkande sedan 1400-talet när den där dubbla italienska bokföringen kom. Det är ju häpnadsväckande men visar bara hur framsynta man varit på medeltiden. När du lämnar in ditt bankomatkort idag så tror man att saldot uppdateras omedelbart, men det sker inte utan de har ett så kallat pseudosaldo, ett låtsassaldo. Den riktiga salderingen sker på natten, då bokförs alla transaktioner. Så kör alla banker fortfarande och det beror på det löjliga faktum att de inte vågar ändra. De har ett grundsystem som i vissa delar faktiskt är från 60-talet. Man skulle kunna ta bort hälften, ha en riktig bokföring direkt. För något år sedan var det inte så i alla fall.

Jan af Geijerstam: Det är som när man bar över hålkorten och sedan körde dem en gång per natt …

Mats Schedin: Ja, just det, man har ju ofta bara elektrifierat ett manuellt arbete. Jag raljerade lite förut, men den dubbla italienska bokföringen från 1400-talet var inte så dum. Jag kan nämna en annan anekdot apropå bokföring som jag lärde mig av McKinsey. När man skall sälja en projektidé så har man gjort kalkyler och argument som man själv tycker ser bra ut. Men då har man inte förstått vem det är man vänder mig till. När man ska hålla skall hålla ett föredrag så måste man veta vem det är man pratar till. Vad har de för tankevärld? En verkställande direktör eller en styrelse är mycket bra på att läsa en resulat- och balansräkning. Sådana tragglar varenda månad och varenda kvartal och är ganska bra på att se hur det ser ut. Det visade sig nu vara en succé, att framställa alla mina kalkyler som en framtida resultat- och balansräkning. Så här ser balansräkningen ut idag och om det går så här om tre år så kommer kundfordringarna gå ned dit och vi har fastigheter går så här och så vidare. Och på kostnadssidan har vi dragit ned lönekontot, tagit bort så här mycket personal. Egentligen sorterar man om hela kalkylen så att den fungerar som en 1400-talets vinst- och förlusträkning och balansräkning. Och det visades sig var då ett språk som de var vana vid. Just det här med bokföringen är viktigt även i datoriseringens moderna tid.

Jan af Geijerstam: Var var vi någonstans … du beskrev lite kort från första starten?

Mats Schedin: Ja, innan Werthén kom så hade man storhetsvansinne. Då hyrde man in huvudkontoret vid Birger Jarlsgatan. Men hålkortsavdelningen fanns då vid Svenska försäljningsbolaget på St. Eriksgatan alldeles vid. Där hade vi vår driftavdelning. När Werthén hade varit VD något år så kom han med släggan. Han var fantastisk på att spara pengar i fastigheter. Han var den första som begrep hur mycket man kunde få för fastigheterna. Han lade ned hela huvudkontoret och vi hade inte råd att vara på Birger Jarlsgatan. Det såldes och allt flyttades till vår fabrik på Essingen vars produktion flyttades ned till Västervik. Det såldes till han som är gift med prinsessan Christina. Sedan blev vi kvar på Essingen ända till Treschow som flyttade oss till Gamla St. Eriks sjukhus. Du som är historiskt intresserad kan läsa en väldigt trevlig artikel i St. Eriks stiftelsens Årsbok som handlade om Stockholms industrimiljöer. Barnängen och Atlas Diesel och allt det här har ju lagt ned. Man konstaterade att det är först efter femtio år som man har förstått att man borde ha sparat vissa miljöer. Det är tragiskt att man inte har förstått det i tid. Författarinnan tog Lilla Essingen och Electrolux som ett exempel. Electrolux är faktiskt det sista industriföretaget i Stockholm och som har en global kundkrets. Från hela världen flyger folk hit till ett industrihuvudkontor som ligger i Stockholm. Dessutom fanns det en delvis kulturmärkt fabrik som på Essingen och där Stockholms Stad. Det blev fel tror jag på många sätt i besluten då att man lade ned alltihop och flyttade till sjukhuset. Det var i och för sig var en bra flytt, men ur kultursynpunkt så tyckte hon att om femtio år så kommer vi att tycka att det här var idiotiskt. Vi skulle ha varit kvar på Essingen.

Jan af Geijerstam: Så länge ni satt på Birger Jarlsgatan då var ni skilda från produktionen?

Mats Schedin: Ja.

Jan af Geijerstam: Innebar det någon nackdel?

Mats Schedin: Man säga att vi var skilda från produktion på Essingen också. Tillverkningen flyttades från Stockholm på slutet av 60-talet. Det var Werthén som beslutade att flytta gamla fabriken i Hammarby till Motala och dammsugarfabriken på Essingen till

Västervik. Där fanns det ingenting att gråta över. Det var bara att tomtmark att var för dyr. Nu läggs ju Västervik ned också, då man flyttar till lågkostnadsländer.

Jan af Geijerstam: Tror du att det innebär några fördelar eller nackdelar att sitta nära produktionen?

Mats Schedin: Ja, det kan jag säga att det fanns nackdelar. Det har jag praktisk erfarenhet av. Jag har varit med om många fusioner. Husqvarna, som vi köpte, känner jag mycket väl och har jobbat mycket med. Där var det påtagligt att de hade och fortfarande har mycket närmare kontakt. Där satt högsta ledningen, försäljning och produktion i samma hus. Man gick bara några trappor upp och ned och där kan man då inse den närhet som fanns. Det hade inte vi. Samtidigt så är det här en ekvation som inte gick ihop sedan. Man kan inte ha det som på ett bruk och göra allting på ett ställe. Man blir alldeles för beroende av personal och man blir för stor på en ort och det är aldrig bra. Och det har inte varit vår filosofi utan vi har haft många normalstora fabriker på 500–1 000 anställda. I vårt fall hade vi något väldigt lyckat. Vi hade faktiskt en förening kan man säga, en klubb, för planeringscheferna. De var väl en 6–7 stycken, vi hade många fabriker i Sverige och vi träffades regelbundet. Vi bjöd in dem och på den vägen blev det Och vi hade ganska öppenhjärtig gemensamma diskussioner, lånade och stal lösningar av varandra. Jag kan nämna ett exempel. Vi hade en kamrer som hette Örn i Västervik. Det var en klurig gubbe och på den tiden, när man hade trassel med en leverantör då ringde man och bråkade. Man vägrade betala och det var en massa tvister om fakturor. Ofta gällde det något kvalitetsfel. Det skulle segdras, det skulle attesteras och innan man ordnade en tvist så gick det flera månader, kanske ett helt år. Det här beror på att i bokföringen måste man bokföra en faktura när man får den. Den listige kamrer Örn införde begreppet reklamationsfakturering. När han fick någonting som han inte gillade, så skickade han en faktura tillbaka istället för att börja bråka. ”Härmed debiterar vi för den här felleveransen som var kvalitets...” och då fick han en anledning att bokföra det också. Han vände på hela bevisbördan. Jag tror han var först i Sverige med den där idén och sedan var det många som stal den. Han kom med den här idén på ett sådant här möte och alla häpnade. Därefter programmerade vi upp det där så vi byggde in reklamationsfakturering i systemet. Det fick en god effekt. Det är ett exempel på den stil vi hade genom att jobba ihop på det här viset. Jag kan nämna en annan liknande sak också som väl det hände under 70-talet, 80-talet. Då hade vi en grupp som höll på med lönesystem. Där har man så kallade lönekontorister, oftast kvinnor som sitter och bokför semestrar, strular och håller på och räknar. Det är ganska mycket jobb med de var dåligttaskigt betalda. Men de var oerhört kompetenta och duktiga. De kan lagstiftning. De vet precis vad som trasslar och vad som gör att det går bra. Då hade jag en medarbetare som hette Paul Mohns som ordnade hade lönekonferenser. En gång om året hade vi en sådan. Vi ordnade en konferensresa och åkte till Finland fram och tillbaka. Det var lönekontorister som bjöds in, men även andra, som personalcheferna om de ville. Jag kan berätta en ganska rolig sak. Personalchefen Arne Kåredal i Motala ringde mig och sa: ”Du, jag måste tacka dig. För tanterna, ja, de är så glada för att de fick komma ut. För du ska veta att jag har haft så dåligt samvete för min personal. Jag vill ge dom något men vet inte vad”. Han tyckte det här var lyckat. ”De ser fram emot det, de åker och det är så billigt”, sa han. Våra kunder, de som betalade, tyckte det var jättebra för vi löste ett personalproblem. De tyckte det var jätteroligt att slippa sin gubbe hemma och få åka till Finland utan att gubben var med. Vi åkte och hade trevligt och vi dansade med tanterna. Konferensen började det alltid med att de pratade av sig. Vi åt en god middag och man hade kanske druckit lite grand och tungan släppte och de fick så de kunde tala ut fast på ett positivt sätt. De talade om precis allt som var dåligt, fast på ett bra sätt. Vi reda på vad vi skulle göra till nästa år kan

man säga, och samtidigt kunde vi tala om vad vi höll på. Det här höll vi på med i många år. Vi förstod bättre hur kunderna fungerade. Man skulle kunna ha mycket mera av den typen där man låter kollegor träffas helt enkelt.

Jan af Geijerstam: När du berättar så låter det väldigt mycket som om du identifierar dig med företaget?

Mats Schedin: När jag gick i pension så summerade jag ihop tiden. När jag slutade på Teknis och fick jobbet hos Gösta Bystedt hade jag kvar lite av studielånet och jag köpte faktiskt tio aktier 1964. När jag gick i pension, och jag har aldrig köpte en aktie sedan, så hade jag nästan femhundra aktier. Jag tyckte det var roligt som princip och jag har faktiskt följt med och läst varenda årsredovisning.

Jan af Geijerstam: Aktierna är en symbol för lojalitet?

Mats Schedin: Ja det kan jag säga. Jag har haft flera erbjudande men av olika skäl har jag inte lämnat Electrolux. I och med att Electrolux växte, vi hade ju nästan tusen bolag ett tag, så fick jag byta jobb ganska mycket. Jag har jobbat med Facit, Husqvarna, jag har jobbat med Zanussi, AEG, Tappan i USA och Tvättman, städbolaget ASAB, så att jag har haft en oerhörd omväxling rent personligt och många med mig.

Jan af Geijerstam: De ingick i Electrolux-sfären?

Mats Schedin: Javisst, så att jag har ju bytt mycket jobb utan att byta arbetsgivare, och varit med om mycket.

Jan af Geijerstam: Vilken position har du haft i företagshierarkin?

Mats Schedin: Ja, dels var det inte så mycket hierarki under Werthéns ledning utan det var personer som gällde rätt mycket. Jag var formellt system- och programmeringschef. Men det hade inte så stor betydelse. I stället hade jag faktiskt lite tur med kontakter. Flera av mina goda vänner gick väldigt långt. Men Hans Werthén var jag aldrig personligt bekant med. Han vände sig alltid till den som var mest insatt i frågorna och gick sällan tjänstevägen. Jag har redan pratat med honom många gånger men aldrig blivit riktigt bekant. Gösta Bystedt var jag personligt bekant med. Han kunde ringa och fråga om känsliga saker och det var ett förtroendefullt samarbete. Anders Scharp likadant. Det fanns en som hette Lennart Rihborn som blev högste ekonomichef och honom har jag tidigare suttit och rättat fellistor ihop med. Leif Johansson var en av mina kunder. Han var chef för Motorcykelfabriken i Ödeshög utgjorde själv ”kontoret” eftersom de bara hade femtio anställda. Han representerade på kaféet i Ödeshög och vi käkade rågkakor där på 70-talet. Vi har suttit på natten i Ödeshög och fixat fel och jag blev personligt bekant med honom.

Mats Schedin: På senare år var det nästan bara utlandskontakter som gällde. Sedan 90-talet, jag skrev inte ett enda mail på svenska eftersom de ofta kunde vidarebefordras till utlänningar. Utlandskontakterna tycker jag fortfarande var en fördel hos Electrolux. Det var alltid väldigt lätt, trevligt. Om man kunde någonting så blir man uppmärksammad för det.

Jan af Geijerstam: Men du beskriver ändå någon slags skillnad, en struktur i företaget för att du säger ändå att de här personerna har gått långt. Så i någon mening så hade du väl någon slags position?

Mats Schedin: Nja, ja de var ju duktiga och de var värda det. Och även jag gick ju vidare och blev VD för databolaget.

Jag har väldigt många anekdoter. Jag kan ju nämna en sådan som beror på min personliga kontakt med Bystedt. Vi hade en SIF-strejk. Jag tror det var någon gång på 80-talet. Det var rätt allvarligt, i Sverige. Jag tror det var tre eller fem veckor. Alla tjänstemän gick hem från våra fabriker och även på dataavdelningen. De fick inte köra datamaskinerna. Då blev en enorm oro för hur det skulle gå när systemen ej kunde opereras. Jag och några andra gick igenom hur företaget drabbades. Vi hade ett stort databeroende, trodde man. Jag kan ta några exempel. Vi förstod att kundreskontrorna, indrivning av pengar, inte skulle fungera. Jag gick igenom med reskontrachefer och då konstaterade de flesta ända betalade fast vi inte kunde skriva kravbrev. Våra leverantörer skulle inte kunna betalas. Men då kom vi på att man kunde göra upp med bankerna. Alla leverantörer förstod ju vårt problem. Vissa banker ställde upp med ett lån helt enkelt. De visste att när strejken är över kommer Electrolux att betala. När det gäller fabrikerna så hade vi ett produktionsplaneringssystem där man körde produktionsprogram där det angavs vad vi skulle producera och det vanligen ändrades varje vecka. Vi lät datorn stå på med det liggande programmet. Vi hade bildskärmen och läste, men rörde ingenting, ungefär som en persondator. Inga nya planer lades eller kördes ut, utan de gamla gällde och vi producerade allting enligt den gamla planen. Folk jobbade och materialet seglade in som det var tänkt. Men det värsta var egentligen reservdelssystemet. Vi kunde inte få ut reservdelarna till kunderna. I stort fungerade det ändå hyfsat. Jag kommer ihåg att jag Gösta Bystedt ringde. Han berättade hur de styrelser han satt i nästan gick upp i limningen. Det vare ett skräckscenario. Jag gick igenom hur vi kunde lösa det mesta. Gösta med sin analytiska förmåga kom fram till att det nog inte var någon fara. Vi kan fortsätta att strejka. Det är lugnt. Och så gjorde vi. Senare träffade jag Gösta på parkeringen, när strejken var över. ”Jag skall tala om en sak för dig”, sade han. ”När vi hade den där strejken då slog vi produktionsrekord i både Västervik och Husqvarna. De hade aldrig gjort så mycket dammsugare med så lite trassel trots att inga datasystem fungerade och inga chefer fanns på plats.” Samma skräckscenario upprepades nu när vi hade millennieskiftet. Spisar trodde folk skulle stanna till exempel. Och i efterhand kan man nog konstatera att man målat för mycket fan på väggarna.

Mats Schedin: Och även när det gäller produkter och lönsamhet. När man håller på med datasystem så känner man det stinker ibland, det är faktiskt ganska vanligt. Ibland beror det på datasystemen. Men det kan också vara organisationsproblem och då skall man inte gå och gnälla utan ta upp att här har vi inte bara dataproblem utan vi har organisatoriska problem.

Jan af Geijerstam: Det är roligt också att lyssna på dig och upptäcka att du som datachef pratar väldigt lite om apparaterna, om maskinerna och programmen, utan det handlar väldigt mycket om arbetsklimatet och det sociala klimatet inom organisationen.

Mats Schedin: Fast det är inte helt sant. Jag har varit ganska intresserad av det tekniska. Jag har gjort alla misstag som går att göra har jag väl gjort dem minst tre gånger. En stora grej som jag faktiskt är lite stolt över gäller det vi kallar för personlig databehandling eller PC. Luxor ABC-80 kom i början på 80-talet men samtidigt så ville IBM i stället sälja avancerade terminaler. Då hände följande. Vi hade då köpt Facit och som hade den gam-

la Addo-fabriken i Malmö. De var duktiga på mekatronik men hade dålig beläggning. När Luxor satsade på sin ABC-800, som det hette så klarade de inte av produktionen så de lade ut de på lego till oss. Vi tillverkade ABC-800 i Malmö. Det var en ganska bra maskin faktiskt. Man kunde till och med se TV-program på den. När man tillverkar själv så gör man lite provserier och tillverkningskostnaden var ju ganska låg jämfört med försäljningspriset till Luxor. Inom Malmö-fabriken så var det då några som kunde sno åt sig sådana här. Kvalitetsavdelningen skaffade några började med VisiCalc göra lite uppföljningsprogram och det var någon som gjord ordbehandling. Det blev gott om ABC-800 på. När jag var nere på mitt vanliga kundmöte så upptäckte jag, när jag gick runt i fabriken, att de hade sådana här ABC-800 och inte nog med det, jag fick en av dem. De sade du kan ta med en sådan där och jag provade. Det var kul och för mig var det en aha-upplevelse. Och jag fick bekräftat vad de enskilda medarbetarna på Addo-fabriken i Malmö kunde åstadkomma. Att de flesta gjorde sådant saker som vi på databolaget aldrig kunde drömma om. Det var den tidens Excel och de hade Word Star. Flera var ju även duktiga tekniker och lyckades koppla lufttryckcylindrar till ABC-800 och fick därmed en robot som kunde registrera handlingar istället för att låta någon fylla I en blankett. De kunde läsa av hur många som passerade och streckkoder kunde läsas av. För mig blev det en vändpunkt för jag gjorde ett sidohopp. Jag slutade som systemchef. Detta ville jag satsa på, långt före andra. Även ABB var tidiga och också och jag jobbade ihop med en kille där. Och jag hade en hård strid med mina gamla kollegor som höll på stordatorn. Jag kan i detta sammanhang dra en annan lärorik historia med Anders Scharp Vi tecknade avtal gällande kalkylprogrammet 123, Excel fanns inte då. Då kom jag på att det här var billigare att importera från Amerika. Men hade inte en svensk version och så fick jag strul med kunderna. Köpte man den i Sverige kunde man få den på svenska. Jag råkade nämna det här för Anders och då kom han med ett väldigt klokt, bra råd. ”Ja, fan, det här med att komma med ett snyggt diagram är att dölja ett dåligt resultat och det vete fan om vi skall hålla på att leka med. Men det är bra med en engelsk version så att de lär sig engelska. Det här blir en jättefin språkkurs och följden blev att jag direktimporterade en engelsk version. Det blev gnäll men Anders hade rätt – de lärde sig engelska.

Exemplet visar en typisk klokhet. Man kan vara lite kritisk när det gäller Excel-diagrammen. På vad sätt blir vi rika på det. Och overheadbilder, vad bidrar bilderna med? De gör ju inga kylskåp. Men det där att kunna engelska, att kunna argumentera med fransmännen och amerikanare, det var ett praktiskt problem och svenskarna blev ganska bra på det. Jag hade en sekreterare som var gift men en tysk. Och jag köpte ett program, ja, det var faktiskt 123 också, och jag köpte det på tyska bara för att testa och det visade sig det var jättebra. Då lärde jag mig hela tyska datafackspråket

Jan af Geijerstam: Men lanserades ni den här med motivet att det var då för språkkunskaper?

Mats Schedin: Nej, det kunde man inte säga, för då skulle det bara bli en massa argumentation utan vi sade bara att ni får inte köpa något annat, punkt slut. Men det var en bra uppgörelse.

Jan af Geijerstam: Ett litet annat spår som jag funderade på. Du beskriver Electrolux som en ganska en ganska sluten organisation, men det måste ju ha kommit mycket impulser och kunskaper utifrån när det gäller IT utifrån. Hur fungerade de kontakterna?

Mats Schedin: Där hade IBM en ganska bra taktik. De ordnade USA-resor. Den här kylteknikern Janis Zakis som vi utbildat till programmeringen åkte jag till Amerika med, jag tror det var -68. Det var IBM och de arrangerade. Medresenärer var Alfa Laval och

Atlas Copco. De var de industriföretag som då fanns i Stockholm. Vi var sex personer och så var det två IBM:are som också var med och det var två veckor. Vi gjorde besök under dagen och på kvällen innan vi gick ut så hade vi en genomgång. Då träffades vi på hotellet och summerade ihop vad som hade sagts och IBM:aren skrev ned ett referat.

Jan af Geijerstam: Hela gruppen alltså?

Mats Schedin: Ja, vi satt tillsammans. Det här var intressant och det var bra. Det var en ganska bra summering av vad vi skulle tro på vad vi inte skulle tro. Och det att vi blev intimt bekanta. Jag kan nämna en annan anekdot om något som jag hittade på en annan studieresa i USA som blev en succé på Electrolux. Vi var väl nästan de första som hade mejl i Sverige, flera år innan Memo. Vi kom till Texas Instruments i Austin i Texas. När vi gick runt så visade det sig att då hade de ett mycket enkelt mejlsystem. Man skickade det man fick plats med på en bildskärm. Det var tjugotvå rader med åttio tecken. Alla som hade skärmar kunde man skicka till. Jag bara såg det och stal det rakt. Inte programmet utan idén. Jag åkte hem och frågade en ”fnulprogrammerare”: ”Kan inte du göra något sådant här?” Och då gjorde vi ett system som utnyttjade vårt påloggningssystem som adresskatalog. Systemet blev en formidabel succé. Sedan kom Memo som alla andra företa körde.

En detalj visade hur tekniken ibland går bakåt. Vi hade ett framgångsrikt svensk företag som hette Stansaab som faktiskt var världsstora på bildskärmar. De hade en liten knapp på tangentbordet som hette USM, som stod för Unsolicited Message [oanmälda meddelanden]. Vi programmerade då så att när jag skickade ett brev till dig då lyste den USM-knappen på tangentbordet rött. Sedan tryckte du på den och fick då se de där tjugotvå raderna. I Memo så visste man inte om man fått post och fick gå in då och då och öppna sin mejlbox vilket var mycket mer omständligt. I de nuvarande systemen kan man skriva hur långa brev som helst, men när vi hade det gamla så var du tvungen att hålla dig inom de här tjugotvå raderna vilket tvingade alla att formulera sig kort. En klok man sade: ”Jag har inte tid att skriva kort”.

Jan af Geijerstam: När introducerade ni det här?

Mats Schedin: Jag kan inte säga år. Det var i början på 70-talet och vi kallade det Databrevet. På fabrikerna det ofta hände akuta saker, till exempel fattades material, var det väldigt bra. En nackdel var dock att man inte kunde skicka brev till externa mottagare vilket även gällde Memo.

Jan af Geijerstam: När du berättar om den här USA-resan så beskriver du egentligen två saker. Dels kontakterna med IBM och dels kontakterna mellan de svenska verkstadsföretagen, att ni bytte erfarenheter.

Mats Schedin: Jag kan nämna en erfarenhet till som jag kommer på och som var nog så viktig. Det var alla Electroluxbolag som vi köpte. Jag var bra att göra ett studiebesök hos dem. Jag har åtskilliga gånger varit vid våra bolag i USA och till och med i Australien. Ofta fick jag med mig hem bra lösningar. Det var också ett sätt att hänga med i tekniken i och med att Electrolux var så stort. När man köpte något bolag så fanns det alltid något som de gjorde ganska bra och som dessutom var prövat inom branschen.

Jan af Geijerstam: Alltså på de nyinköpta bolagen.

Mats Schedin: Ja, just det. En annan sak som vi lärde av misstag vid köpet av Electro Helios i mitten på 60-talet var en nästan överdriven ödmjukhet mot de uppköpta företagen. Vi blev mycket bra på att hos de som köptes hitta de som var duktigare än oss. De plockades ut och befordrades. Det var vanligare att folk från det uppköpta företaget befordrades in i Electrolux än tvärtom. Det gav väl oerhört bra atmosfär. Tyvärr gör andra företag motsatsen vid uppköp.

Jan af Geijerstam: Gäller det även IT-lösningar?

Mats Schedin: Ja, och det fanns inga överkörningskänslor. Tvärtom tror jag att man kände det som om man fick vara med ganska mycket. Här kanske Gränges var ett litet undantag för det var så annorlunda. Där hade jag samarbete, men där nådde man inte riktigt det som var tänkt.

Jan af Geijerstam: När du var i USA, hur upplevde du skillnaden mellan den svenska situationen på IT-sidan och det som du såg där?

Mats Schedin: Jag dels kan jag säga vi var verkligen stor i USA. Man tycker att Volvo är stora i USA, men de har ungefär en procents marknadsandel. Vi har ungefär tjugo procent av dammsugarmarknaden och 20 000 återförsäljare.

Jan af Geijerstam: Idag eller?

Mats Schedin: Ja, jag vet inte vad det är just nu. Och vi har flera bolag, White, Poulan, Tappan och så vidare och de är oerhört olika. Det finns de som är väldigt primitiva och som är dåliga datamässigt och sedan en del som är framsynta och bättre än vi. Det beror mycket på vad det är för datachef, hur ledningen har varit, hur man har satsat. Men generellt sett så har man i USA skickat hem personal när det gått dåligt och förlorat erfarenheter.

Jan af Geijerstam: I USA?

Mats Schedin: Ja, generellt sett. Och sedan när det går bra så tar man tillbaka dem igen. Det här går ju bra med jobbare, men när det gäller kunskapsintensiva verksamheter så är det ju väldigt olyckligt när man gör sig av med kompetens. De har ju också en tendens att flytta, så att de inte finns kvar. Jag har många exempel på hur man har förlorat i kompetens på att de åker in och ut. Jag har haft kollegor som plötsligt varit avskedade. De ringer och säger hej då. Det tror jag nog är ganska typiskt USA, att de går lite för långt. Man kan man säga att det också är en skillnad om du tar öst- och västkusten. Där har man en stor mobilitet och där flyttar folk bara ganska fritt. Om man tar ”the plains”, alltså mittemellan, där vi ofta har fabriker är folk inte alls flyttbenägna. Där går de arbetslösa och jobbar på någon pizzeria tills de får jobb igen. Där har du det lättare att få tillbaka folk. De har ofta funnits kvar på orten och bara man bjuder dem pengar så kommer de tillbaka.

Jan af Geijerstam: Det gäller idag och det gällde redan på 60-talet?

Mats Schedin: Javisst. Om vi tar Europa, Frankrike framförallt kan vi säga och Italien, är väldigt hierarkiskt. Där gäller det att bli datachef, eller bli chef, då får man bestämma alltihop. Där har vi haft en del kulturkollisioner. Jag har försökt att driva igenom, med

blandade resultat, att man skulle försöka värdera folk lite bättre, men det har varit oerhört svårt. Men även där finns det undantag.

Jan af Geijerstam: Men kände ni att, när du kom till USA att ni på Electrolux var duktiga på det här med IT?

Mats Schedin: Nej, det var vi inte varit. Vi har varit ett industriföretag. Vi skall vara bäst på hushållsprodukter, inte på IT. Vi skall hänga med och skall det vara någonting, så det vara för affären, för att vi skall få nya kunder. Det finns någonting som heter ”fast followers”, Microsoft är ett exempel på det. De har i princip aldrig gjort en innovation. De har aldrig varit först med någonting. Men de har varit väldigt bra på att när en idé har visat sig hållbar så har de stulit eller köpt eller slagit ihjäl den. Du kan ta ett program som ordbehandlaren Word, som är bland de sämsta som någonsin har gjorts, och de har ändå fått igenom det. Excel är en stor stöld ifrån något som hette VisiCalc från början, sedan blev det 123 och sedan … I stort sett är allting stulet rakt av därför att det inte är lätt att göra en immateriell rättighet av programvara. Och så har Electrolux varit lite grand. Vi har expanderat genom att köpa marknadsandelar. Det var också Werthéns grej, att hela tiden köpa in och få kunder. Däremot, när det gäller teknisk utveckling så har man velat ligga i framkanten. Motorsågarna är ett bra exempel. Där har man legat långt framme.

Jag har jag tyckt att det har varit lite jobbigt med det IT-folket som jag umgåtts med därför att det funnits någon slags skråväsende eller ankdamm. Alla de som kallas för IT-människor, inkluderat mig själv, är egentligen datoriserare av byråkrati. Vi har hållit på med administrativ databehandling. Man tror alltid att banker och försäkringsbolag är bäst på IT. Men tittar man på Sverige nu, och frågar folk vad är det som är störst, då visar det sig att den administrativa databehandlingen inte är störst utan det är de så kallade inbäddade systemen. Ericsson är den största. Hela telefonköret är ju ett enda stort datasystem i växlarna. Man kan även ta ABB robotics. Mellan 30 och 40 procent var för några år sedan IT men de är idag uppe i att 80–85 procent av produktinnehållet är programvara. Bilarna [Volvo] tror man att de kommer att vara på sådär 40–50 procent som är inbäddad IT. Volvo har uppåt 50 olika processorer i en bil. Jag är en av de få, vill jag påstå, jag har hållit på ganska mycket med sådana saker. Där har Electrolux givit mycket stöd, till exempel motorsågarnas tändsystem, programverken i en tvättmaskin. Vi har ett chips med en processor i alla produkter. Där har vi väl haft en viss glädje i och med att vi har gjort inom den administrativa delen gjort alla fel så har vi kunnat undvika dem när det gällt inbäddade system, till exempel hur man gör programunderhåll. När man tillverkar en tvättmaskin idag så gör man ett kretskort med en dator i och den tvättmaskinen kommer kunden att använda i tjugo år, tyvärr. De går sönder ibland och kretskortet som är tjugo år gammalt går inte att nytillverka. Det finns inga sådana komponenter. Då måste vi laga dem och då löste vi det med programvaran så att i princip alla tvättprogram är uppåt kompatibla. När vi gör ett nytt kort som har samma fysiska mått så att det går att skruva in med samma kontakter, men vi kan med enkla medel då programmera det så att det fungerar som en gammal tvättmaskin genom att bara släcka och ta bort vissa funktioner. Den inbäddade elektroniken kom igång mycket senare än den inbäddade, och de började på 90-talet upprepa de tavlor vi gjorde på 60-talet och 70-talet.

Jan af Geijerstam: I vilket avseende upprepades misstagen?

Mats Schedin: Om du tar en tvättmaskin så är den lite som en vanlig persondator. Du skall ha tangentbord, det vill säga knappar på en panel display där du visar lite symboler. Ett kraftaggregat. Allt behövs men i mindre skala. Displayer kan vara billiga eller dyra i olika färger. Det gäller att lägga sig på rätt nivå och tänka på kundens behov och inte

lägga in för många funktioner. Skräckexempel var de tidigare videoapparaterna som i princip var fullständigt omöjliga att begripa sig på. Man fick sitta med i bästa fall en instruktionsbok och läsa. Nu är det ju lite bättre. Nu har de dessbättre ett mer intuitivt gränssnitt. Allt det här upprepar sig nu inom många inbäddade system. Jag kommer tillbaka till användarna. Användarna måste sättas i centrum. Vem är det som tvättar i maskinen?

Jag kan nämna ytterligare en anekdot som vi italienarna låg bakom. De kom på att väldigt många mödrar var helsura på sina tonårssöner. Döttrarna var inget problem. De kunde lära sig att tvätta, men sönerna och männen, killarna vägrade att köra tvättmaskinen. Morsan skulle tvätta kallingarna åt dem. Det var ett problem hos kunden, mamman, som vi observerade. Då satte man dit en ”tonårs-sons-knapp” på tvättmaskinen som mamman kunde programmera lite grand. Kör på kulört 30° eller vad det nu kan vara. Hon slapp en lång argumentation och kunde få sonen att tvätta. Han hade inga motargument kvar och när han kör och så trycker han bara på sin knapp. Det är typisk sådan grej där man måste försöka förstå slutanvändaren. Säljare i en butik vet vad man säger i butiken, men de vet inte vad som förekommer i hemmet.

Jan af Geijerstam: Om man går tillbaka till dina första tio år på Electrolux, vad är det för slags misstag som man gjorde på den tiden och som görs om idag?

Mats Schedin: När det kommer nya tillämpningar, typ, persondatorer och inbäddade system, så är det en ny datorisering men i en helt ny bransch. Då upprepade man lätt felet att man inte lyssnar på konsumenten. Det andra är det här med administrationen. Man hade alltså programversioner och programvaror som måste uppgraderas. När det gäller programmeringstekniken tror jag inte man har gjort om så många misstag. Det har man nog skött ganska hyfsat. Historiskt finns tre typer av sådana situationer där olika företag tog olika vägar beroende på deras ursprung. Det började med administrativ databehandling med hålkort och där tog IBM täten. Sedan fanns det en annan datorisering som gällde processtyrning och automation i fabriker. Där var det ett företag som hette Digital Equipment i USA. De blev IBM:s motsvarighet mot processtyrning och blev stora på det. Nu har dock företaget lagts ned. Den tredje datoriseringen gällde laboratorier, tester och instrument och här var Hewlett Packard, som blev störst. Både HP och IBM och DEC utnyttjade datorer, men de hade olika kundsegment. IBM hade byråkraterna, DEC hade fabriksfolket (processtyrningar, pappersbruk) och HP hade laboratorier och gjorde voltmetrar och oscilloskop, temperaturmätare mm. Sedan ville de växta med breddning. De gick i varandras kundsegment och började konkurrera. Om vi tar Electrolux, så har vi bra mycket mer systemutveckling och mera resurser för att datorisera våra produkter än för att datorisera vår egen verksamhet. Dessutom har vi kanske ännu mer så när det gäller processtyrningen, automation, och i produktutvecklingen, CAD/CAM, än vi har i gamla byråkratin.

Jan af Geijerstam: Men det gäller idag?

Mats Schedin: Ja.

Jan af Geijerstam: När det gäller vårt IT-historia-projektets period, 1950-1980, vad är det för trycksaker inom koncernen som kan vara bra, med kunskaper om vad som har hänt. Har det förts fram i personaltidningar någonting som har berättat om IT-arbetet eller någonting liknande?

Mats Schedin: Ja, det finns kanske. Varje fabrik och säljbolag har haft sina egna tidningar. På säljsidan håller man rätt på hur många order man har tagit och nya produkter som introduceras och hur trevligt det är. På fabriken handlar det om investeringar. Det har inte varit så mycket IT. Däremot, som jag har sagt tidigare kanske, skulle jag tro att gamla investeringsäskanden borde finnas kvar, åtminstone de som har gått genom styrelsen. Det är inte alla som gör det men över ett visst belopp så går det över styrelsen.

Jan af Geijerstam: Vilket skulle ditt råd vara till en framtida forskare som skulle ta reda på vad som har hänt när det gäller IT-sidan, via arkiv till exempel?

Mats Schedin: Ja, det är inte så mycket att hitta, jag tror inte det, utan man får intervjua personer

Mats Schedin: Husqvarna gjorde en sådan här drive, vi hade P O Sjöberg, pappa till Emma Sjöberg, modellen. Han var chef i Husqvarna, var gammal IBM:are. Han satsade på att teknikerna skulle lära sig att skriva svenska och det kopierade jag också på datasidan. Vi skrev ju många instruktioner och de var inte alltid så lättbegripliga. Jag i en före detta lärarinna som kunde lära ingenjörer att skriva. Jag hade kallat in hela personalen och de skulle få en skrivlektion eller åtminstone en tankeställare. Det var en hel dag och hon skulle hålla en lektion i svenska. Jag hade inte träffat henne, bara gjort upp med henne. Hon var ungefär 60 år, den gamla sortens skolfröken med handväska, mörk dräkt och hårkorg. Men hon var fantastisk. Hennes spelöppning var helt suverän. Vi skulle vi starta klockan nio och alla satt i utbildningslokalen. Hon hade dock kommit klockan åtta och hittat en instruktion på anslagstavlan om hur man skulle knappa in/ut i vårt närvarosystem Kollaflex. Ett datoriserat ”stämpelur”. En personalkille, Ulf Wettergren, hade skrivit en instruktion för hur man skulle trycka på knappar då när det var semester, ledighet och permission. Den hade hon då lyckats kopiera på over-head-film. Hon lade upp bilden med instruktionen vilken alla läst och kände till och alla förstod problemet direkt. För nästan allting i den var fel. Det fanns nio punkter på instruktionen och lyckades bevisa att varenda punkt var det fullständigt obegriplig. Det var motsägelser, öppna frågor och det framgick inte hur man skulle göra. Ibland var det övertydligt och det var alla motsägelser. Hon höll på hela dagen Det blev succé och det roliga var att den där mannen som hade skrivit instruktionen ringde till mig vid lunchen och kom upp och han blev helt positiv. Han tog det på rätt sätt.

Bilaga

Mats Schedin, CV

Utbildning

1960, Student matematisk gren

4 somrars militärtjänst, Forcering av skiffer vid FRA

1964, Civilingenjör maskin/Industriell ekonomi

Anställningar

AB Electrolux

1964, Organisationsavdelningen (Gösta Bystedt)

1965, Programmeringschef
- Internrekrytering av programmerare
- Uppbyggnad av metodikfunktion

1968, Systemchef
- Projektledare inom produktionsstyrning och materialanskaffning
- Projektledare inom order, lager och fakturering
- Integration av Facit
- Integration av Huskvarna
- Samordning med datafunktioner i Europa (Zanuzzi & AEG)

1984, Chef för ”Personlig databehandling”
- Ny strategi med uthyrning, utbildning och service till slutkunder
- Ny strategi för kommunikation mellan slutkunder och med system.
- Standardisering över hela koncernen.

1989, VD för Electrolux Data AB
- IT-stöd i konkurrens med lokala och externa enheter.
- Svenska koncernenheter, koncerngemensamma system i utlandet
- Några sålda koncernbolag
- Ansvarig för metodikutveckling inom ”Product creation process” 1998
- Varumärken och kundsegmentering
- Konceptutveckling, primärutveckling och produktutveckling
- Projektstyrning, PDM/CAD, specificering/verifiering
- Marknadskommunikation och produktlönsamhet

2006, Pensionerades

Uppdrag

Styrelsemedlem och senare ordförande i Dataföreningens Stockholmskrets

Styrelsemedlem i några mindre IT-företag ägda av riskkapitalister.