

Den DOLDA *förnyelsen*

En granskning
av konsumentföretagens och
konsumtionens omvandling

SOLVEIG WIKSTRÖM
ULF ELG ULF JOHANSSON

Den dolda förnyelsen

DEN DOLDA FÖRNYELEN

En granskning
av konsumentföretagens och
konsumtionens omvandling

Solveig Wikström

Ulf Elg

Ulf Johansson

SNS FÖRLAG
Sköldungagatan 2
114 27 Stockholm
Telefon 08-23 25 20

- SNS Studieförbundet Näringsliv och Samhälle
SNS – Center for Business and Policy Studies
- SNS vill sprida kunskap om ekonomiska och sociala förhållanden samt vara ett obundet forum för öppet utbyte av idéer i ekonomiska och sociala frågor mellan personer i näringsliv, politik och offentlig förvaltning, intresseorganisationer, media, universitet och högskolor.
- SNS verkar genom forskning och utredningar, bokutgivning, seminarier och konferenser samt möten i lokala grupper i Sverige och utlandet. Verksamheten finansieras genom medlemsavgifter, företagsabonnemang, forskningsanslag, uppdragsarvoden och bokförsäljning.
- SNS är fristående i förhållande till politiska partier och intressegrupper, men har nära kontakt med universitet och högskolor samt motsvarande forskningsorganisationer i andra länder.
- SNS grundades 1948 som en oberoende sammanslutning av personer i näringslivet med intresse för samhällsfrågor. Organisationen har för närvarande 4 000 individuella medlemmar i 40 lokalgrupper (varav 8 i utlandet) samt ca 135 företagsabonnenter, däribland svenska börsbolag och banker, utlandsägda och kooperativa företag samt statliga företag och myndigheter.

Solveig Wikström, Ulf Elg, Ulf Johansson
Den dolda förnyelsen
1:a upplagan
1:a tryckningen

© 1989 Författarna och SNS Förlag
Omslag: Rickard Frölich
Figurer: Roy Bäckbom
Tryck: Kristianstads Boktryckeri AB 1989

ISBN 91-7150-366-8

Innehåll

Förord	11
1. Förnyelsens svåra konst	15
Våra antaganden och utgångspunkter	19
Forskningsansatsen	19
Val av företag	20
Studiet av företagen	21
Studiet av konsumtionen	22
Analysförfarandet	24
Noter	25
2. Några teoretiska perspektiv	27
Industriell förnyelse	28
Det enskilda företags förnyelse	31
Företagets val av strategi	36
Noter	44
3. Sex svenska konsumentföretag	46
En första bild av företagen	47
AB Felix	47
Lars Jönsson AB	49
Electrolux	51
Asea-Cylinda	52
ICA-Essve/ICA-blocket	54
Nordiska Kompaniet AB	56
En förnyelse i kostnadseffektivitetens tecken	58
Noter	59
4. Företagsförädlingens strategier	60
Storskalighet och rationalisering	61
Kostnadskontroll och lönsamhetsstyrning	65
Prisdominans i marknadsföringen	68
Koncentration och marknadsuppdelning	69

Produktförädling	74
Bättre produkter	74
Fler varianter	77
Företagsköp	79
Vertikal integration	82
Internalisering av den institutionella omvärlden	87
Branschföreningar – den neutrala representanten	87
Egna nätverk för egna särintressen	89
Massmedia svårast att påverka	91
Mobilisering av facket för affärsidén	92
Ett mönster av trygghet och stabilitet	94
Den effektiva förvaltningens strategi	94
Lågpris- och förädlingsstrategin	95
Stabilitetsstrategin	95
Det egna revirets förädling	97
5. Ett förledande eko från marknaden	98
Teorier och teser om informationshantering	98
Perspektivet på omvärlden	98
Företagens informationsfilter	100
Nya produkter och processer	100
Förändringar i marknaden	102
En narcissistisk bild av verkligheten	107
Noter	110
6. Bilden av ett nytt konsumtionsmönster	111
Paradoxer	111
Ett inledande makroperspektiv	114
Böcker och tidskrifter	114
Det praktiskt nödvändiga	117
Mathållningen	117
Gourmet-intresset	117
Kost och hälsa	121
Kläder och mode	122
Hushållskapitalvaror	124
Det lustbetonade	126
Sport och motion	126
Vinintresset	128
Resor	129

Körsång	131
Teater och bio	131
Bilden klarnar	132
Noter	135
7. Varför nytt konsumtionsmönster?	138
Mänskliga behov och konsumtionens funktioner	138
Föränderlighet och gränser	142
Konsumentbeteende – forskningens syn	144
En beskrivningsmodell	145
Dynamiken	148
Omprioriteringar	149
Upplevelsekonsumtionen i sammanfattning	151
Varför just nu?	153
Noter	156
8. Vägval och konsekvenser	158
Revirförädlarnas strategi	158
Varför dessa strategier?	160
Hotbilden	163
Uppvaknandet	165
Större marknader och marknadsandelar	166
Modifierad affärsfilosofi	168
Nyskapande epok i sikte?	169
Strategiernas framtidseffekter	170
Effekter för företagen	170
Effekter för utbudet	173
Den nya potentialen	173
Vilka blir invadörerna?	177
Noter	178
Litteratur	180
Företagsappendix	183
Metodappendix	204

Förord

Den här boken handlar om något så ovanligt som svenska konsumentföretag. En i vårt tycke välbehövlig kontrast till alla andra företagsstudier som i stort gällt intressanta branscher, högteknologiska företag eller exportföretag.

Konsumentföretagen utgör i stort sett en "bortglömd" kategori av företag – en mer eller mindre trivialiserad sektor av vårt näringsliv – därför att den opererar nästan uteslutande på hemmamarknaden och producerar främst vardagsvaror och tjänster.

Vi författare – företagsekonomer och konsumentforskare – har använt vår dubbla kompetens till att analysera denna stora sektor – ca 1/3 av hela vårt näringsliv – med en litet annorlunda vinkling, då vi inte bara intresserat oss för konsumentföretagens affärsstrategier. Vi har också ställt deras strategier mot hur människors konsumtion förändras.

När de här bägge perspektiven – företagens producentbeteende och människors konsumentbeteende – kontrasteras, framträder inte enbart en bild av hur företagen hanterar sina strategiska förnyelsefrågor, utan också vilken typ av ledarskap som finns i våra svenska konsumentföretag. Man får kort och gott en helhetsbild av konsumtionen och konsumentföretagen, som, enligt vårt sätt att se det, är nödvändig för att förstå både företagets förnyelse och brist på förnyelse.

Vi har siktat på två ganska olika målgrupper i vårt arbete med boken. Dels näringslivets beslutsfattare och dels forskare och studerande inom företagsledning och marknadsföring.

Bilden av de revirbevarande och revirförädlade strategier som företagen tillämpar och som inte tillåter dem att upptäcka nya och viktiga drag i människors konsumtionsbehov och konsumtionsbeteende har sin förankring i 80-talets ledarskap, för vilket produkter och produktförnyelse existerar blott i marginalen. Tankevärlden och agerandet domineras av strukturella lösningar, nya samverkansformer, organisatorisk förfining och lönsamhetsfrämjande finansiella transaktioner snarare än experimenterande med nya produkter och affärsidéer. Detta enhetliga ledarskap är naturligtvis ingen tillfällighet, snarare är det

med stor ändamålsenlighet framsållat av tidsandan och det ekonomiska och institutionella systemet, vilket gjort att de nyskapande entreprenörerna drivits från arenan. Det här draget tror vi drabbar företagen på sikt, gör dem sårbara, men samma strategier skapar också obalans i konsumtionsförutsättningarna. Produkter och tjänster, storskaligt framställda i hård internationell konkurrens, erbjuder närmast övervärde, medan andra behovsområden får en så mycket sämre behandling. Endast systemförändringar, tror vi, kan modifiera den här bilden som vi hoppas skall väcka näringslivets läsare till eftertanke, men också ge matnyttiga idéer, eftersom boken även visar på hur framtidens konsumtion kan tänkas gestalta sig.

För forskare och studenter är det framför allt analysmetodikerna som är av värde liksom den inblick boken ger i just konsumentföretagens och konsumentmarknadens sätt att fungera.

De dubbla målgrupperna har givetvis påverkat skrivsättet. Vi har eftersträvat en lättläst och okomplicerad framställning, utan att vilja ge avkall på precision och klarhet. Vetenskapligheten finns i studiens uppläggning, i sättet att hantera data och i analyserna. När vi sedan skrivit texten har vi så långt det är möjligt försökt att utelämna de "vetenskapliga byggnadsställningarna" för att i stället ta fram dem i fotnoter och appendix.

Även om vi som författare naturligtvis är ansvariga för innehållet, så skulle den här boken knappast kommit till utan de många bidrag som kommit utifrån.

Mycket av bokens intresse för konsumentföretag och konsumentbe- teende har sina rötter i den forskning som ungefär samtidigt bedrevs vid företagsekonomiska institutionen i Lund kring "konsumentprofes- suren" där. Doktoranderna i det programmet, Karin Tollin, Bertil Hultén, Hans Lindqvist och Kajsa Ek, har i de många diskussionerna generöst genererat såväl goda idéer som hälsosamma ifrågasättanden, likaså flera av kollegerna, framför allt Bengt Lomander, Ingemar Tuf- vesson och PerHugo Skärvad.

Själva boken har kommit till i en tvärvetenskaplig grupp inom FA- rådet, det s k S-programmet. De många och täta diskussionerna där med Hans De Geer, Nils Elvander, Eskil Ekstedt, Roger Henning, Lorentz Lyttkens, Lennart Norgren och Maivor Sjölund har erbjudit inte bara en inspirerande och kunskapsutvecklande forskarmiljö, utan även givit oss mod och kraft att gå utanför den egna disciplinens rätt så snäva gränser, vilket bidragit till bredden hos den här boken. Men

även andra inom FARådet har bidragit genom att läsa och kommentera, framför allt Lennart Strömberg, Göran Ekvall och Åke Beckérus, vilken också givit konkreta bidrag till bokens uppläggning och utformning. Marianne Frankenhaeuser är den från styrelsens sida som läst och granskat särskilda delar av manuskriptet.

Kollegerna på Stockholms universitet, framför allt Lars Persson, Evert Gummesson och Sören Bergström, har också läst och bidragit med kommentarer.

Empiriska studier är också beroende av sina studieobjekt. De företag vi studerat har visat en i internationell jämförelse enastående öppenhet såväl i de enskilda intervjuerna som i det material de ställt till vårt förfogande. De har heller aldrig fört frågan om anonymisering på tal. Vi tackar för förtroendet men även för all den tid de satsat på detta projekt.

Finansieringen och de materiella villkoren tillhör grundförutsättningarna. Arbetet med att planlägga boken och färdigställandet liksom även baskostnaderna har finansierats av FARådet. För arbetet i övrigt har bidrag erhållits från Riksbankens Jubileumsfond, Marianne och Marcus Wallenbergs Stiftelse, Tore Browaldhs Stiftelse och Institutet för Ekonomisk Forskning i Lund.

Allra sist ett tack till Kerstin Arvidson, som stått för allt utskriftsarbete och som med stor skicklighet och nära nog lika stort tålamod lotsat boken i hamn.

Med detta slutresultat önskar vi auditoriet en berikande läsning.

Stockholm i augusti 1989

Författarna

1. Förnyelsens svåra konst

Den här boken handlar om två företeelser på den svenska konsumentmarknaden: Först och främst de svenska konsumentföretagen och deras förnyelsestrategier men också det svenska konsumtionsmönstret och dess förändringar.

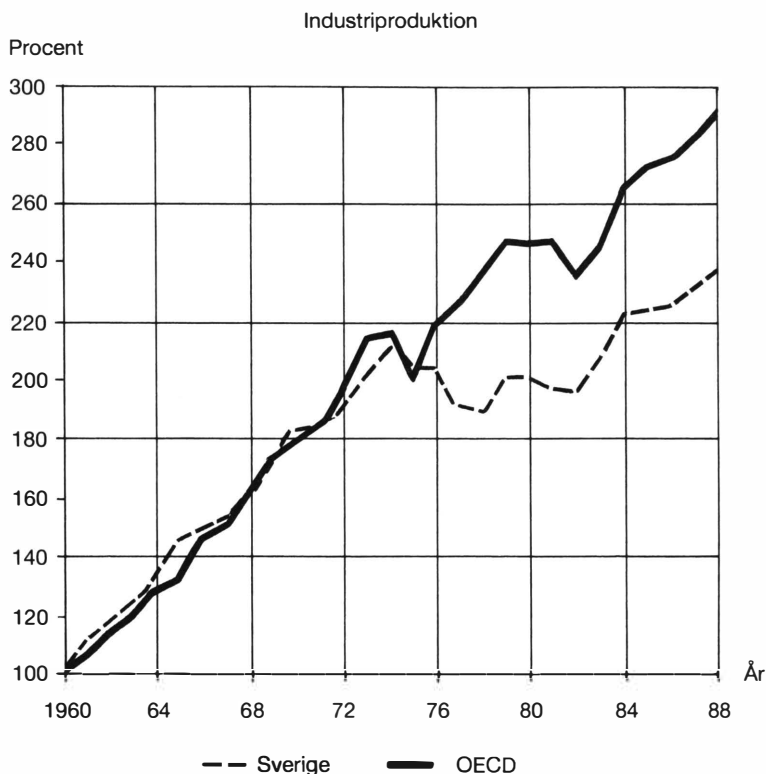
Dessa två analyser kan givetvis betraktas fristående från varandra men ger samtidigt en unik och intressant möjlighet att bedöma huruvida företagens förnyelsestrategier är i harmoni med eller i konflikt med förändringarna av konsumtionsmönstret. Underlag skapas därmed också för reflektioner kring förnyelsens konsekvenser. Med andra ord kan man säga att syftet med vår forskningsansats – och också med boken – är att behandla tre väsentliga och övergripande frågeställningar hänförliga till den svenska konsumentmarknaden.

1. Vilka strategiska handlanden finns hos våra svenska konsumentvaru- och konsumenttjänstföretag för att åstadkomma förnyelse?
2. Vilka förändringar av det svenska konsumtionsmönstret kan urskiljas i dag?
3. Vad är det som styr företagens förnyelse och vilka blir konsekvenserna för företagen och för konsumtionen? Blir 90-talets företag utvecklingskapabla och konkurrenskraftiga eller stagnerande och försvagade? Vad händer med utbudet? Blir det ett dynamiskt utbud anpassat till konsumenternas inbördes varierande och över tiden skiftande behov eller blir det en urholkad konsumentanpassning med i huvudsak kosmetisk förnyelse?

När den här studien startade en bit in på 80-talet var den en del av ett forskningsprogram på FARådet med titeln "Samhällets organisation och företagens förnyelse".¹ Det var flera fenomen på just konsumentmarknaden som gjorde att vi ville göra en särskild studie av de svenska konsumentvaru- och konsumenttjänstföretagen (i fortsättningen för enkelhetens skull kallade *konsumentföretag*).

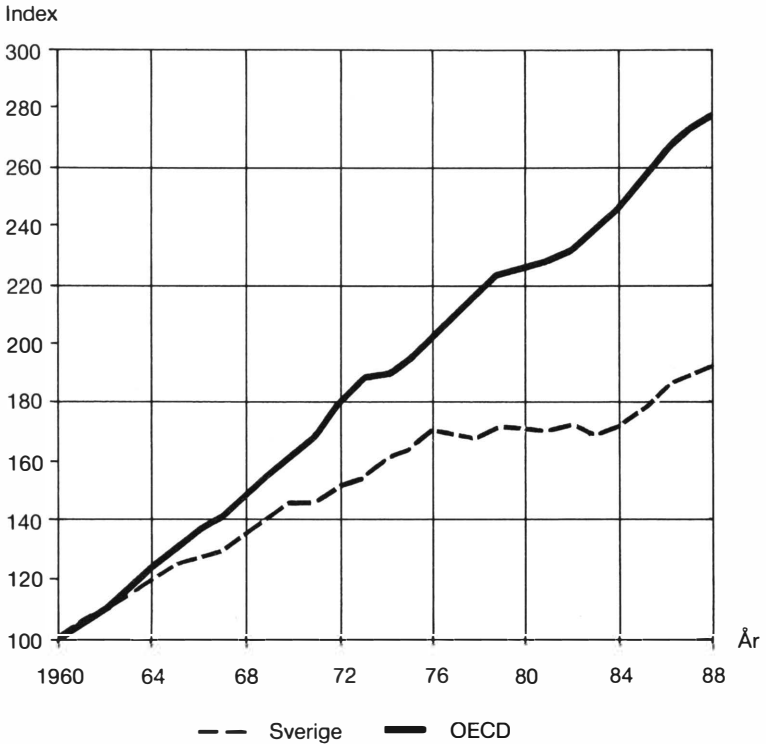
Ännu i slutet av 60-talet och in på 70-talet hörde Sverige till eliten bland konsumtionsnationerna i världen mätt i per capitakonsumtion,

Figur 1:1 Tillväxten i industriproduktionen respektive privata konsumtionen i OECD-länderna och Sverige 1960–1988. Index 1960=100.



distanserat endast av USA och Kanada.² Den explosionsartade tillväxten i privat konsumtion gjorde att nya produkter och tjänster snabbt vann acceptans och spridning. Sverige utgjorde under den här tiden en intressant testmarknad för internationella företag, just på grund av sin snabbt växande och avancerade konsumtion. På 80-talet såg vi emellertid en annan bild. Nya produkter och tjänster lyste i stort sett med sin frånvaro och konsumtionen hade mer eller mindre stagnerat. Sverige hade nu flyttat ned på tionde plats bland konsumentnationerna och vi kunde konstatera att de flesta stora nationerna i Europa gått om

Privat konsumtion



Källa: OECD National Accounts.

oss: Västtyskland, Frankrike, Storbritannien, Holland och Belgien. Omvärlden hade inte heller längre en lika positiv bild av den svenska konsumentmarknaden. Dessutom sackade tillväxten i det svenska näringslivet som helhet.

Trots detta och trots att köpkraften stagnerat, till och med krympt, fanns det ändå anledning att tro att efterfrågan blivit mer anspråksfull och avancerad. Den kraftigt ökade utbildningen hade nu nått de stora konsumentskikten, resandet hade expanderat och massmediautbudet mångdubblats.

Eftersom de stora exportföretagen trots allt fortsatte att vara framgångsrika, fanns det goda skäl att anta att de hemmamarknadsorienterade konsumentföretagen hade störst problem med förnyelse och tillväxt. Mer eller mindre givna frågor var därför: Hur klarade konsumentföretagen balansen mellan lönsamhet och konsumenttillfredsställelse? Vad slags förnyelse fanns det egentligen utrymme för?

När det gäller konsumentföretagen kan man på goda grunder anta att de i fråga om förnyelse och tillväxt har ett sämre utgångsläge än företag som vänder sig till den industriella marknaden. Konsumentföretagen är huvudsakligen hemmamarknadsorienterade. Två viktiga undantag finns, bilar och hushållskapitalvaror. Det betyder att företagen är verksamma på en stagnerande marknad, där produktiviteten är förhållandevis svag. Svenska konsumentföretag är således missgynnade i dubbel bemärkelse. I figur 1:1 jämför vi utvecklingen av den svenska industriproduktionen och den privata konsumtionen med den i omvärlden.

Konsumentföretagens förnyelse- och tillväxtsituation är sålunda problematisk – stagnerande efterfrågan och överkapacitet i utbudet – men samtidigt är sektorn speciellt privilegierad genom att den till viss del är skyddad från internationell konkurrens och på olika sätt subventionerad.

Med de särskilda förutsättningar som gäller för svenska konsumentföretag är valet av tillväxtstrategi inte självklart och svårigheterna att förutsäga deras framtida utveckling är betydande. Den tidsperiod som varit särskilt problematisk för just konsumentföretagen är 70- och 80-talen. Eftersom perioden som sådan uppvisar en svag efterfrågan, i bjärt kontrast till tidigare decenniers explosionsartade tillväxt, har hela tillväxtfrågan – strategier och tänkesätt – ställts på sin spets.

Den speciella problematik som är utmärkande för konsumentföretagen är ett skäl till att vi ville studera just dessa företags förnyelse. Ett annat skäl är sektorns storlek – den utgör ca 1/3 av hela den privata ekonomin och har därmed betydelse såväl för sysselsättningen som för resursfördelningen i övrigt i samhället.³ Det finns ytterligare ett skäl som motiverat oss ännu starkare, nämligen det förhållandet att konsumentföretagens funktionsduglighet så direkt och omedelbart påverkar oss alla i vårt dagliga liv: vad vi kan välja att äta, hur vi klär oss och bor, med vilken komfort vi kan förflytta oss eller hur väl våra personliga och varierande fritidsintressen kan tillgodoses osv. Slutligen, just den här viktiga sektorn är föga utforskad. Någon uppdaterad kunskap om konsumentföretagens utveckling finns inte, såvitt vi vet, än mindre satt i relation till konsumtionens förändring.

Våra antaganden och utgångspunkter

Vår arbetshypotes när vi startade projektet – rätt eller fel – var att dynamiken på konsumentmarknaden inte längre var särskilt stark. I varje fall var den svår att varsebli utifrån utbudet, produkterna och tjänsterna. Var detta den sanna bilden, eller fanns det mer genomgripande förnyelse under ytan? Och varför hade förnyelsen, åtminstone den synliga, mattats av? En annan hypotes var att samhällsorganisationen hade ett hämmande inflytande. Den rika floran av myndigheter, lagar och normer, som omger konsumentföretagen, antogs motverka en mer dynamisk utveckling.

En hel del studier hade dessutom visat att det fanns en icke obetydlig dissonans på marknaden – i Sverige liksom i andra utvecklade konsumtionsnationer.⁴ Trots att utbudet i många avseenden var både rikt och av hög kvalitet, var konsumenterna missnöjda. I realiteten var det svårt att få ett grepp om vad missnöjet egentligen handlade om. I en studie som vi själva hade genomfört och som gällde livsmedel (Elm fl 1987) fick vi en känsla av att det hela i mycket handlade om omprioriteringar. Andra egenskaper än tidigare hade blivit viktigare i människors konsumtionsval. Kunde de nya prioriteringarna måhända gälla hela konsumtionen, inte bara livsmedel? Faktiskt hade dagligvaror i tidigare skeden visat sig vara förändringsföregångare.

Forskningsansatsen

Vi valde att studera konsumentmarknadens förnyelse ur ett dubbelperspektiv, att analysera inte bara vilka uttrycksformer företagens förnyelse tagit sig och hur förnyelsen påverkat utbudet, utan också hur konsumtionen förändrats. Vi beslöt att genomföra konsumentstudien efter företagsintervjuerna, där vi mött en tämligen statisk konsumentbild. Dessa två studier skulle således visa om förändringsmönstren gick i samma riktning eller om de divergerade. Detta kunde användas som kriterium för utvärdering av företagens förnyelse och framtida effekter för företagen.

Detta var uppläggningsen i stort. I arbetet ingick också att utveckla en begreppsapparat och en teoriram. Det centrala begreppet, och kanske det mest svärfångade, är självfallet förnyelse. Begreppet innehåller en hel del utvecklingsoptimism. Förnyelse handlar ju om att

prestera något nytt och bättre. Därutöver är det inte särskilt väl preciserat. Ekonomerna har visserligen, när de rör sig på makronivå, klara föreställningar om begreppet. Förnyelse handlar om genuint nya produkter och produktionsprocesser, och det är denna förnyelse som skapar industriell tillväxt. Det som driver fram förnyelse kan också preciseras med tre faktorer: ny kunskap, väl fungerande marknader och aktivt företagande. Det är således hos dessa faktorer man kan hitta förklaringen till att förnyelse sker eller uteblir.

När vi kommer ned på mikronivå och rör oss bland företagen, är begreppet inte alls lika entydigt. För det första kan förnyelse betyda betydligt fler saker, för det andra är genomförandet av förnyelse inte helt lätt. Att utveckla nya produkter, att ändra produktionsprocessen eller gå ut på nya marknader är riskfyllt. Det är framför allt hot som förmår framtinga förnyelse – särskilt konkurrens från andra företag som har bättre och billigare produkter och tjänster. Förnyelse är med andra ord inte något mål i sig för företagen, utan ett av flera medel att klara kraven på tillväxt och lönsamhet.

Med tanke på förnyelseproblematikens komplexitet har vi ägnat kapitel 2 åt *förnyelsebegreppet* och dess teoretiska förankring; hur det kommer in i företagssammanhang, vad man kan tänka sig för förnyelseformer och vilka de olika drivkrafterna och motkrafterna egentligen är etc. Kapitel 2 ger en begreppsapparat och en ram. Kapitel 2 har också styrt uppläggningsen av det empiriska arbetet och valet av vilka aspekter som är viktiga att få belysta i företagens strategiska handlande om man skall få ett grepp om företagens förnyelse.

Val av företag

Vi har valt att studera etablerade ”normala” företag som representerar stora och viktiga konsumtionsområden. Åtminstone på mellanlång sikt är det just dessa etablerade företag som dominerar näringslivet och som svarar för större delen av utbudet. Förutom att de företag vi valt representerar olika branscher och verksamhetsområden, har de också valts med tanke på att företräda olika företagsstorlek; ett stort och ett litet inom de tre skilda verksamhetsområdena. De valda områdena och företagen är:

- Livsmedelsindustrin. Det stora företaget är *Felix* med inriktning på ett brett sortiment av förädlade livsmedel och färdig mat. Det lilla företaget är *Lars Jönsson*, specialiserat på smörgåsmat och gatuköskorv.
- Hushållskapitalvaror. *Electrolux* vitvarudivision får representera det stora företaget, ledande på hemmamarknaden och internationellt verksamt sedan starten. Det lilla företaget är *Asea-Cylinda*, ett nischföretag inriktat på huvudsakligen tvätt- och diskmaskiner. Trots att det är verksamt på en nordisk basis är det ett litet företag.
- Handel. *ICA-Essve* får representera såväl det stora företaget som det inom dagligvarusektorn dominerande ICA-blocket. Som kontrast har vi valt varuhusföretaget *NK*. Det är ett mindre företag med annat verksamhetsområde och annan profil.

Kapitel 3 ger en bild av dessa företag, deras historik och bakgrund.

Eftersom det inte varit möjligt att genomföra någon stor statistisk studie, har vi i stället sökt fånga in mångfalden av förnyelseformer i etablerade företag genom att välja verksamhetsområden och företag som sinsemellan är så olika som möjligt, och vars villkor skiljer sig åt. På så sätt kan det generella i konsumentföretagens förnyelse uppfångas, dvs den förnyelse som är oberoende av verksamhetsform och bransch.

Sex företag är inte särskilt stort underlag att generalisera utifrån. Basen för våra slutsatser är dock större än så. (Se sid 46.) De strategiska handlingsmönster vi funnit i våra sex företag har vi sedan följt upp i övriga företag som vi haft inblick i. Vi har därvid funnit att mönstren i samtliga företag är påfallande lika.

Studiet av företagen

Vi framhöll tidigare att förnyelse inte utgör någon avgränsad aktivitet i ett företags agerande, utan snarare ingår som en del i dess strategiska handlande. För att ge en så rättvisande bild som möjligt av förnyelseformerna och deras villkor har vi valt att studera förnyelsen som en del i den strategiska beslutsprocessen (företagsledningsperspektiv). Företagen studerades under en 10-årsperiod från 1977 till 1987/88 vad gäller försäljning och lönsamhet, produktutveckling och strategier mot marknaden. Även organisatoriska förändringar och ändrade ägarför-

hållanden har beaktats. Källor har varit årsberättelser och skriftligt material. För det andra har vi ingående intervjuat olika ledande befattningshavare – totalt ett 40-tal. Intervjuerna har protokollförts och därefter analyserats. Frågorna i intervjuerna har rört de strategier de tycker sig ha tillämpat, hur de ser på de egna inre förutsättningarna och hur de bedömer företagets yttre förutsättningar (marknad och omvärld). I metodappendix (sid 204) redogör vi närmare för tillvägagångssättet. Här vill vi endast tillägga att utfrågningen har väglett av de teorier som vi behandlar i kapitel 2, och vidare att intervjuerna har skett vid två olika tidpunkter, vilket har belyst hur snabbt synsätt kan förändras.

Huvuddelen av företagsintervjuerna genomfördes våren 1985, alltså vid den tidpunkt då konsumtionen åter syntes vara på väg uppåt, vilket delvis förklarar de ringa krismedvetandet företagen då visade. Dessa intervjuer bildar underlag för den analys av företagens strategiska handlande som presenteras i kapitel 4 och som visar på ett ytterst likartat mönster. Även kapitel 5, som behandlar företagets omvärldsorientering, har samma intervjuer som bas och resultaten är också här samstämmiga. Bilden av den krävande och prismedvetna konsumenten är entydig; mer av "samma", "bättre" och "billigare" är vad företagen tycker sig spåra i efterfrågan.

Kring årsskiftet 1988/89 gjordes uppföljningsintervjuerna. Företagen visade sig nu ha en modifierad bild av den egna situationen och av framtidsförutsättningarna. EG-problematiken och faktum att konsumtionen började stagnera hade utvecklat ett tydligt krismedvetande. Hur man skulle lösa problematiken, förutom att gå ut internationellt, var ingen riktigt på det klara med. Resultaten av uppföljningsintervjuerna och vad de kan tänkas ge uttryck för eller leda till behandlar vi i kapitel 8.

Studiet av konsumtionen

Vad gäller undersökningen av konsumtionens förändring – studiens andra huvudfrågeställning – har vi gått tillväga på annat sätt. Precis som i företagsstudien har vi studerat konsumtionsområden som hör till vardagslivet – mat, kläder, hushållskapitalvaror – men därutöver har vi valt ut konsumtionsområden som vi antog kunde vara särskilt förändringsbenägna och på ett tidigt stadium spegla nya värderingar och

intressen. Vi valde en brokig uppsättning: böcker och tidskrifter, sport och motion, vin, resor, körsång, teater och bio. Vi fann att de hade många gemensamma förändringsdrag.

För att studera konsumtionens förändring vore det naturligaste förfarandet att registrera hur människor konsumerar och hur de prioriterar och motiverar sina val. En sådan ansats är emellertid både tids- och kostnadskrävande, därutöver metodologiskt svår. Vi har därför i stället valt att dra slutsatser om konsumtionens förändring via utbudets förändring. I ett förändringsskede speglar ändrade utbudsförhållanden den omvandling som konsumentpreferenserna undergår, även om detta naturligtvis inte är en helt oproblematisk förenkling. Datainsamlingen har skett genom intervjuer av ett 30-tal nyckelpersoner, företrädesvis hämtade från branschorganisationer o dyl. Intervjuerna följde ett visst schema och protokollfördes. Sammanställningen av det empiriska materialet skedde under hösten 1986 och våren 1987 (se Metodappendix).

I kapitel 6 beskriver vi konsumtionsområdena böcker och tidskrifter, sport och motion, vin, resor, körsång, teater och bio. Ur dem har vi härlett några förhållningssätt som kontrasterar mot masskonsumtionens typiska drag. Den "nya" konsumtionen ser vi som mer specialiserad och kunskapsutvecklande. Den bygger mer på egen aktivitet och söker gemenskap med andra människor. Vi har kallat den här konsumtionen *upplevelsekonsumtion*, och vi hävdar att det nya konsumtionsmönstret går i denna riktning. I kapitel 7 försöker vi teoretiskt förklara upplevelsekonsumtion genom att kombinera behovsteori och konsumtionsteori. Vi menar att det handlar om förändringar i normer och värderingar. Orsak till dessa förändringar är i sin tur förändringar i demografi och utbildning. Under 80-talet har nya generationer kommit att dominera konsumtionen. De är uppvuxna i välfärdssamhället och tenderar att värdera produkter och tjänster som självklara och lägga vikt vid mer egorelaterade egenskaper. En bidragande förklaring är också att normsystemet över huvud taget är mer uppluckrat än förr och därför kan preferenserna bli mångfacetterade och uppsplittade.

Analysförfarandet

Våra båda första frågeställningar – om företagens strategiska handlande för att åstadkomma förnyelse respektive förändringarna i konsumtionsmönstret – har förankrats empiriskt. När vi så kommer till frågan om vad som styr företagens förnyelse och vad konsekvenserna blir för företagen och för konsumtionen blir svaren med nödvändighet mer spekulativa. I kapitel 8 rör vi oss med hypoteser, även om de är någorlunda välgrundade. Det har, som vi ser det, varken funnits piska eller morot. Genom företagskoncentration har konkurrensen de etablerade företagen emellan försvagats och företagen har genom sin storlek kunnat utnyttja samhällsorganisationen eller med ett företagsrelaterat begrepp, den institutionella omvärlden till sin fördel. Företagen har helt enkelt lärt sig använda systemet, marknadsstrukturen, myndigheter, lagar och normsystem som skydd för sin verksamhet. Samhällssystemet tycks således inverka indirekt genom att det undanröjer potentiell konkurrens från nya företag.

Företagens förnyelse, som i huvudsak rör sig kring effektivisering och internationalisering, framstår som logisk. Det är måhända lättare att göra det man är bra på ännu bättre än att göra nya saker. Samtidigt hävdar vi att den mindre riskfyllda strategin innehåller uppenbara risker. Utslagningen på den internationella marknaden måste rimligtvis bli väl så stor som den vilken redan avverkats på den svenska.

Och slutligen hävdar vi att nivåskillnaderna i konsumtionen mellan olika områden kommer att förstärkas under 90-talet. Då bygger vi på premissen att allt fortsätter som förut. Vi menar att sådan konsumtion som kan tillgodoses med produkter och tjänster som utbjuds på internationella marknader blir extremt väl tillgodosedd, medan sådan konsumtion som endast har nationell konkurrens eller konsumtion som tillgodoses genom offentliga monopol får det betydligt sämre ställt. Fältet av vita, icke beaktade fläckar i konsumtionen kommer att öka, om inte nya affärsidéer inom etablerade företag utvecklas eller utrymmet för nyföretagande stimuleras. Människors levnadsvillkor, så ock deras behov och önskemål, förändras. Utbudet däremot förefaller att förändras endast marginellt om vi ser till det reella innehållet i det som utbjuds.

Noter

1. Det nu avslutade forskningsprogrammet hade som övergripande frågeställning: *Är samhällets struktur, så som vi uppfattar den, väsentligen ett hinder eller en stimulans för den företagsförnyelse som vi tror är nödvändig?* Ekonomiskhistorikerna Eskil Ekstedt och Lennart Norgren valde att analysera produktionen och kunskapsutvecklingens betydelse i samspelet mellan företagen, den offentliga sektorn och forskningen. Sociologen Lorentz Lyttkens behandlade människornas ändrade förhållningssätt till arbete, i privatliv och vad avser samhällsinstitutionerna.

En annan grupp tog sig an själva samhällsorganisationen.

Statsvetaren Roger Henning uppmärksammade näringspolitiken och dess pendling mellan central och lokal styrning, medan historikern Hans De Geer kartlade och analyserade näringslivsorganisationernas, framför allt SAF:s, utveckling.

Statsvetarna Nils Elvander och Maivor Sjölund behandlade lönepolitiken, Elvander den centrala förhandlingsmodellen, medan Sjölund studerade förändringarna i de offentliga arbetsgivarnas lönesättning.

2. Veckans Affärer nr 35, 1988. Privatkonsumtion per innevånare, 1968 års priser, köpkraft justerat. Källa: OECDmaterial.

Land	Förändring i procent	1988 tkr	1968 tkr
1. Japan	+100	78 (5)	39 (10)
2. Finland	+ 97	61 (12)	31 (14)
3. Västtyskland	+ 79	84 (3)	47 (6)
4. Frankrike	+ 77	78 (4)	44 (8)
5. Kanada	+ 74	96 (2)	55 (2)
6. Grekland	+ 74	40 (15)	23 (15)
7. Portugal	+ 72	38 (16)	22 (16)
8. Belgien	+ 70	73 (7)	43 (10)
9. Italien	+ 66	73 (7)	44 (8)
10. Norge	+ 65	61 (12)	37 (12)
11. Storbritannien	+ 60	75 (6)	47 (6)
12. Spanien	+ 60	56 (14)	35 (14)
13. Holland	+ 52	73 (7)	48 (13)
14. USA	+ 47	115 (1)	78 (1)
15. Sverige	+ 39	68 (10)	49 (3)
16. Danmark	+ 29	63 (11)	49 (3)

3. SOU 1968:5. Industrins struktur och konkurrensförhållanden. Vi har utgått ifrån att de relationstal vad gäller industri respektive konsumentvarumarknadens storlek fortfarande gäller.
4. I Wikström (1983) finns en sammanfattning av såväl internationella som svenska studier vilka behandlar konsumenters missnöje med olika produk-

ter och tjänster och utbudet i dess helhet. Några studier visar att missnöjet ökar över tiden och verkar ha ett samband med välstånd och utbildning.

Två svenska studier från 80-talet, Hultén (1989), som behandlar köp av bostadsinredning och Tollin (1989), som behandlar livsmedel, indikerar att dissonansen kvarstår. Att det finns brister i anpassningen på marknaden är således väldokumenterat. Däremot är det betydligt svårare att avgöra vad som egentligen förklarar det noterade missnöjet.

2. Några teoretiska perspektiv

Josef Schumpeter, den nyösterrikiska skolans förgrundsgestalt, är ett ofta citerat namn i modern managementlitteratur. Förklaringen är hans idérika behandling av innovationernas, men framför allt innovatörernas roll i skapandet av ekonomisk tillväxt. Ekonomisk tillväxt framstår i dag som än mer angeläget än på 30-talet då Schumpeter formulerade sina teser. Det finns också i dennes teoribildning klara föreställningar om vad det är som skapar industriell förnyelse. Grundbulten är ny kunskap. Vetenskapliga upptäckter, teknikgenombrott och teknisk utveckling möjliggör industriell förnyelse. Produktionen effektiviseras och helt nya produkter utvecklas, vilka slår ut de gamla. På så sätt skapas nya värden och tillväxt.

Företagens roll är att ta till sig ny kunskap, omvandla den till nya produkter och produktionsmetoder. Genom marknadens signaler uppfattas efterfrågan och företagens förnyelse sätts i gång. På så sätt utvecklas branscher och hela industrisektorer.¹ Tre nyckelfaktorer betonas vid förklaringen av förnyelse: *ny kunskap, aktivt företagande och väl fungerande marknader.*

Detta grundläggande synsätt återkommer i olika senare teorier för företagsledning och affärsstrategi.² Ansoff använder samma komponenter i sin välkända matris över tillväxtstrategier, likaså SIAR-skolan med framför allt Rhenman och Normann, vilka också utövat ett starkt inflytande över strategitänkandet. Även Porters strategiresonemang i bestsellern "Strategier för konkurrenskraft" har förankring i Schumpeters modell. Samma tänkande har också styrt vår analys av de svenska konsumentföretagens förnyelse. I det här kapitlet beskrivs vad de olika komponenterna står för samt hur förnyelse verkar på samhällsnivå och vad det är som driver utvecklingen inom en industrisektor eller en bransch.

Industriell förnyelse

Alla tolkningar av begreppet förnyelse har ett drag gemensamt, det handlar om en förändring till något nytt och bättre; nya och bättre produkter ersätter de gamla, effektivare produktionssätt förbilligar och förbättrar, nya organisationsformer etc. Om man beaktar "förnyelsehöjden" och graden av ny kunskap som förnyelsen bygger på kan man särskilja tre former.³

- *Grundläggande förnyelse.* Den framtagna produkten eller produktionsprocessen är genuint ny, ofta baserad på helt ny teknologi. Här är det fråga om betydelsefulla produkt- och processinnovationer av glödlampans, syntetfibers eller datorns dignitet. Dessa innovationer skapar egna, helt nya marknader och med "spin off" inom ett antal produktområden och branscher så att människors levnadsförhållanden i grunden förändras. Den här typen av förnyelse förekommer sporadiskt, och när sådana innovationer sker är de omvälvande.
- *Kombinationsbaserad förnyelse* bygger på befintliga teknologier och känd kunskap, men de kombineras på ett fantasifullt sätt så att helt nya produkter och tjänster eller processer skapas. Blixtlåset och gemet är exempel från vardagslivet på produktinnovationer som bygger på idéer snarare än på ny teknologi. Samma sak kan man säga om de "produktidéer" ur vilka Tetra Pak och Ikea på sin tid växte fram.
- *Förbättringsförnyelse.* Existerande produkter får nya egenskaper och ger nya produktvarianter, med vilka man möter kundernas växlande krav. Detsamma gäller produktionsprocessen. Fortlöpande förbättringar och rationaliseringar görs, vilket sänker kostnaderna och samtidigt ofta även förbättrar kvaliteten.

De två förstnämnda formerna av förnyelse sker i produktcykelns tillblivelsefas, i innovations- och entreprenörstadiet. Förbättringsförnyelserna hör hemma främst i tillväxtstadiet, då det är de kreativa imitatorerna som tar fram nya och mer attraktiva varianter. Det är således förbättringsförnyelsen som avgör konkurrenskraften och som skapar tillväxt i ett skede när marknaden växer. Framgångsrika produktinnovationer däremot skapar vad man kallar utvecklingskraft och garanterar morgondagens tillväxt.

Företagandets roll är att ta till sig den kunskap som finns i omvärlden, att utnyttja den och omvandla den till nya och bättre produkter, produktionsprocesser, organisationsformer etc. Det finns en väsensskillnad mellan att nyskapa och att vidareutveckla. Att kunna och vilja utveckla helt nya produkter kräver personligheter av ett särskilt slag. Först och främst måste de kunna skapa nya idéer, samtidigt ska de se och tolka potentiella kunders behov för att kunna välja ut produktidéer som skapar efterfrågan. De måste också våga – och kunna – ta risker. Innovations- liksom produktutvecklingshistorien visar vilket stort bortfall det finns i nyskapandet.

Att förfina och förbättra är betydligt mindre problematiskt och riskfyllt. Det kan ofta göras stegvis. Man ger sig inte så långt ut på osäker mark. Man har en viss erfarenhet att bygga på och kan skaffa den information som behövs. Ofta finns det någon att lära av, att imitera.

Men det är inte enbart riskerna som skiljer nyskapande och vidareutveckling åt. Drivkrafterna till förnyelsen är också väsensskilda.

När den nya produkten ska ut på marknaden är det efterfrågan man har siktet på. Det är kundens grad av acceptans som avgör typen av produkt. Men ju längre fram i produktens spridningsfas man kommer, desto mer uppmärksamhet riktas mot konkurrenterna. Deras existens driver det enskilda företaget till att fortlöpande förfina och förbättra sina produkter, sin produktion och organisation. I mognadsstadiet slutligen, när möjligheterna till produktförbättringarna upplevs som uttömda, är det nästan enbart konkurrenterna som utgör bollplank. Det är mot deras agerande man värderar sina prestationer. Kundens reaktioner uppfattas som givna och blir därför av underordnad betydelse.

Medan marknaden utgör förnyelsens drivkraft är företaget dess instrument. Vissa egenskaper hos marknaden främjar förnyelse. Vi kan konstatera att en *efterfrågan* som styrs av höga anspråk och ombytliga preferenser höjer förnyelsetakten: nyfikna konsumenter som är intresserade av att pröva det som är nytt, är kunniga och kritiska och ställer krav och håller kontakt med utbudet för att rätt värdera fördelarna hos de nyheter som förs ut på marknaden. Flyktighet och bytesbenägenhet driver givetvis ytterligare på utvecklingstakten.

Det är inte bara ett rikt entreprenörskap och hög utvecklingstakt på utbudssidan som främjar industriell utveckling. Lika viktig är den *aktiva efterfrågan*, men det finns de som hävdar att den svenska konsumtionen i det avseendet inte är särskilt avancerad i internationell

jämförelse.⁴ En betydande del är offentligt upphandlad. Svenska konsumenter har också relativt sett en mindre disponibel inkomst och landet har dessutom låg tillväxttakt (se figur 1:1). Genom inkomstutjämningar minskar efterfrågan på "onödiga" lyxvaror – varor som så småningom blir vardagsprodukter. Andra länder som ligger längre fram i efterfrågecykeln får därigenom, menar man, ett försprång i uppbyggnaden av en konsumentvaruindustri med starka prestigefyllda varumärken.

Till goda förnyelseförutsättningar hör också ett *högt konkurrens-tryck*, drivaxeln i systemet.⁵ Ju mer konkurrensutsatt marknaden är, desto större blir osäkerheten. Därmed ökar benägenheten att ta tekniska och kommersiella risker för att utveckla alternativ. På så sätt drivs förnyelsen fram.

Ju mer konkurrensen avtar, desto mer benägna blir företagen att strukturera sina organisationer så att de ökar produktiviteten. Samtidigt minskar deras öppenhet mot omvärlden och deras förmåga att hantera osäkerhet avtar.⁶ De satsar på det bestående och underlåter att innovera och skapar därmed på lång sikt sårbarhet. När konkurrensen återuppstår finns ingen beredskap i företagen för att hantera osäkerhet och på nytt åstadkomma förnyelse.

Situationen med försvagad konkurrens och låg förnyelse har fört med sig en helt ny managementfilosofi: finansiell styrning, portföljtänkande och överdriven "marknadsorientering". Det senare kommer till uttryck i ett överflöd av kvasidifferentierade produkter.⁷ Så här motiverar en amerikansk marknadschef valet av just denna strategi:⁸ "Vi vet hur vi skall marknadsföra, vi kan teknologin och produktionsproblemen har vi lärt oss bemästra. Varför då investera pengar på nya projekt när det finns lönsamma lågriskmöjligheter?" En annan företagsledare tillägger: "Det är mycket svårare att få fram en syntetisk köttprodukt än en ny citronkakmix. Vi väljer att satsa på kakmixen därför att vi vet exakt vad den kommer att ge. En syntetisk biff däremot tar betydligt längre tid att få fram, kräver större investeringar och risken för att misslyckas är betydligt större."

Det finns ytterligare en faktor som på ett avgörande sätt kan inverka på företagets förnyelse, nämligen samhällsorganisationen.

Företagandet sker ju inte i ett tomrum. Det utgör en del av samhället. Lagar och normer liksom myndigheters agerande fastställer ramarna för företagets handlande och därmed även för deras förnyelse och tillväxt. Förändringar i spelreglerna kan snabbt och drastiskt ändra förutsättning-

arna. Varför då inte inkludera denna viktiga uppsättning bestämningsfaktorer? Därför att samhällseffekten drabbar grundbultarna, och bara indirekt själva förnyelsen. Inflation, skatter och löneförhandlingar ger utslag i efterfrågan, medan handelspolitiken påverkar konkurrensen. Ett steg in i EG ger ändrade spelregler som kan skapa en helt ny konkurrenssituation. Andra regelsystem såsom företagsbeskattningen, avskrivningsreglerna och arbetslagstiftningen har långtgående effekter på företagens ekonomi. Vi är således inte omedvetna om samhällsorganisationens betydelse och kommer också att diskutera den, men möjligheterna att mer detaljerat kunna precisera verkningarna är begränsade.

Det enskilda företags förnyelse

Hittills har diskussionen förts på makronivå och gällt hur förnyelse sker inom en näringslivssektor och vilka krafter det är som driver företagen som grupp att handla så att det sker förnyelse och tillväxt. Ur det enskilda företags synvinkel får begreppet förnyelse en annan innebörd. Långt fler saker betraktas som förnyelse. Vi ska därför uppehålla oss vid vilka uttryck förnyelsen kan ta sig när vi rör oss på företagsnivå. Vi har funnit tre former av förnyelse som i stort täcker hela förnyelsefältet, och det ger oss ett slags företagsförnyelsens typologi.⁹ Vi särskiljer sålunda följande tre förnyelseinriktningar:

1. Förnyelse av produkten, tjänsten eller det man erbjuder marknaden.
2. Förnyelse av produktionen och dess organisation - alla de förhållanden under vilka man tar fram produkterna och hur man ser till att de når marknaden.
3. Förnyelse av marknaden, dvs av de köparkategorier till vilka man vänder sig.

Inom vart och ett av dessa områden kan förnyelsen ha olika höjd – vara grundläggande, dvs bygga på helt ny kunskap, vara baserad på tidigare kunskap eller utgöra förfining och förbättring av det bestående.

1. Produktförnyelsen kan sägas utgöra det verkligt nyskapande i företaget. Utan något nytt och bättre att erbjuda konsumenterna

blir alla andra förnyelseformer så småningom uttömda och utan nämnvärd betydelse.

Produktinnovationer, dvs produkter som skapar nya marknader och branscher och som ändrar människornas levnadsbetingelser, förekommer sällan på konsumentmarknaden. Bilen, TV-apparaten, kylskåpet, kanske även mikrovågsugnen, kan utgöra exempel på produktinnovationer.

Det kan betonas att teknologibaserade genuina produktinnovationer sällan utvecklas i enskilda företag. I växande utsträckning sker det i projektgrupper i utvecklingscentra eller i särskilda *joint venture*-bolag förlagda till orter där forskning bedrivs kring närliggande frågor. Enskilda företag har möjlighet att medverka i sådana projektlag eller köpa in sig i dylika utvecklingsbolag. På så sätt kommer de på ett tidigt stadium in i utvecklings- och spridningsfasen. Att på detta sätt engagera sig i denna fas är så långt man på företagsnivå kan komma i genuin förnyelse.¹⁰

Gerhard Mensch (1979) har gjort en genomgång av ett stort antal produktinnovationer och påvisat att det ofta finns ett bestämt tidsgap mellan innovationen och den bakomliggande nya teknologin. Om vi håller oss till konsumentprodukter visar hans exempel att tidsgapet för säkerhetständstickan på sin tid var 60 år och för kylskåpet drygt 20 år, medan det tog hela 50 år innan kulspetspennan nådde marknaden. Skrynkelfria tyger dröjde närmare 30 år, nylon och perlon däremot endast 11 år. Syntetiska tvättmedel tog det hela 40 år att få fram. För att utveckla TV-apparaten behövdes inte mindre än 30 år. Däremot gick det betydligt snabbare att konstruera transistorapparaten. Det tog endast 10 år.

Den slutsats man kan dra av dessa exempel är att även om ny teknologi är en förutsättning för produktinnovationer, så krävs det idéer. Tiden måste vara mogen, det måste finnas förutsättningar att upparbeta en marknad.

Ett steg ned på förnyelseskalan finns produktinnovationer som bygger på en fantasirik kombination av befintlig kunskap snarare än på ny teknologi. Det är långt ifrån givet att innovationen gäller en konkret produkt eller tjänst, det kan snarare vara en idé, ett affärskoncept. Djupfrysta livsmedel är ett exempel på en kombinationsinnovation, självbetjäningssystemet ett annat. I båda fallen är det sättet att saluföra produkterna som utgör den egentliga innovationen. Grundprodukten är i princip densamma. Genom att ge produkterna vissa tilläggs-

egenskaper – djupfrysning respektive fabrikantförpackning – kan de säljas på ett nytt sätt som ökar efterfrågan. Bankomaten och betalkortet är senare exempel på innovationer, vilka bygger på kombinationslösningar, där produkter och tjänster ingår.

Långt ned på förnyelseskalan finns produktanpassningar. Man modifierar och förbättrar existerande produkter och framställer nya varianter för att tillfredsställa olika smakriktningar och olika köpkategoriernas specifika behov. Förnyelsegraden kan variera, allt ifrån produktvarianter med så stort förnyelseinnehåll att det ligger på gränsen till innovationer, fram till småförändringar som kan gälla en liten detalj.

Mikrovågsugnen är ett exempel på gränsfall – ny produkt eller avancerad produktutveckling? Motpolen – en liten reell förändring – var när Spendrups försåg sin ölflaska med guldpaper, men effekten på efterfrågan var likväl stor. Åtgärden innebar en betydande uppgradering av produkten. Den anses till och med ha bidragit till att öka ölets popularitet och ölet blev en inledning för kvinnor. Samma sak hände när Pripps tillsatte lime i sitt bordsvatten och myntade begreppet *Vichy Nouveau*, en liten förändring men med stor effekt. Förändringar av den här typen kan vara betydelsefulla. De kan ge upphov till helt nya köpkategorier, dvs nya segment. Men en produktanpassning kan också röra sig om kopiering av redan existerande produkter. Något mervärde skapas inte och efterfrågan påverkas inte nämnvärt.

2. *Förnyelsen av produktionen och dess organisation* kan avse flera olika slags aktiviteter i företaget. Ekonomerna betonar främst produktionsprocessen. Genom processinnovationer och processutveckling kan man få fram bättre och billigare produkter. En högre grad av processförnyelse kan till och med leda till att produkterna får helt nya egenskaper. Gränsen mellan avancerad processförnyelse och produktförnyelse kan således vara flytande. Så var fallet när Borås Wäfveri i början av 1950-talet började framställa syntettyger. Detta krävde förutom en helt ny typ av fibrer även nya maskiner, nya vävtekniker och vidarebehandlingsprocesser. En liknande, men inte lika långtgående förnyelse var när man började skrynkefribehandla bomullen. Det gav bl a mangelfritt säng- och bordslinne – en viktig förnyelse sett från förbrukarsynpunkt.

En mer spektakulär förnyelse av samma typ var när Philips i slutet av 1950-talet började framställa radioapparater med transistorer i stället för rör. Detta gav i princip en helt ny produkt, den bärbara radio-

apparaten, transistorn.

Exemplen visar att gränsen mellan produkt- och processförnyelse kan vara flytande. Nya processer kan leda till nya produkter, samtidigt som nya produkter ofta kräver nya processer.

Det finns också en lägre, men inte mindre viktig form av förnyelse: den stegvisa mekaniseringen, automatiseringen och datoriseringen, vilken fortlöpande ökar produktiviteten. Utan denna ständiga förfining och förbättring skulle det enskilda företaget snabbt förlora sin konkurrenskraft och snabbt filtreras bort från marknaden.

Inte bara produktionsprocessen kan göras till föremål för förnyelse och förbättring. Hela företaget och dess organisation kan beröras. Den mest omvälvande förändringen i ett företag sker i samband med omstruktureringar. Genom företagsuppköp eller fusioner organiserar man upp marknaden, uppnår skalfördelar genom att nya möjligheter till ytterligare effektivisering och rationalisering öppnas (*fusionsvinster* och *synergieffekter*). Omstruktureringen kan också ske vertikalt, där olika led i distributionskedjan kopplas samman. Därmed skapas effektivitetsvinster genom lägre transaktionskostnader i de vertikala flödena. Samtidigt som omstruktureringen styrs av en strävan att skapa ökad effektivitet och minskade kostnader, kan syftet även vara att undanröja konkurrens och uppnå stabilitet. Därmed kan förnyelsehandlingarna på sikt få motsatt verkan, dvs försvaga utvecklingskraften.

Även utan omstruktureringar är den organisatoriska förnyelsen betydelsefull för att konkurrenskraften ska kunna bestå och förstärkas. Organisatorisk förnyelse kan inrymma mycket: alltifrån nedbrytning av företagets verksamhet i självständiga bolag till nya redovisnings- och styrsystem. Det kan också vara fråga om att ändra organisationen mot marknaden, t ex nya återförsäljare eller förändring av marknadsföringsprinciper. Sättet att organisera arbetet kan också ändras, t ex genom självstyrande grupper, flextid, prestationslöner etc. Ledarstil och företagskultur kan bli föremål för förändring, allt i syfte att förbättra verksamhetens resultat.

3. Slutligen har vi den förnyelse som gäller *kunderna och marknaden*, vars syfte är att finna nya köpare. Ett sätt är att hitta nya användningsområden för produkten eller tjänsten i fråga. Marbodal, ett företag som tillverkar köks- och badrumsskåp, såg i slutet av 60-talet hur botten gick ur den industriella byggmarknaden, medan det individuella ombygget och reparandet växte. I det läget beslöt man att ta

upp konsumentförsäljning. Till det behövdes emellertid en ny typ av återförsäljare, detaljhandelsföretag. Det krävde också en större variationsrikedom och flexibilitet i produktsortimentet – privatmarknaden var ytterst heterogen. Dessutom skulle större delen av produkterna installeras av amatörer, gör-det-självt, vilket gjorde att det krävdes utförliga installationsanvisningar och direktiv för hur underarbetet skulle göras. De behövde också hjälpmedel och redskap av olika slag.

Ett annat belysande exempel hittar vi i livsmedelsindustrins försäljning till storkök. Större och enklare förpackningar och ny distributionskanal, "snabbgross" utgjorde här förutsättningarna. Att vända sig till en ny kundkategori kan, som framgått, ställa större krav på förnyelsen av marknadsföringen och distributionen än på själva grundprodukten. Poängen är att kunna sälja samma produkt till fler köpare och därmed vinna skalfördelar.

Ett annat sätt att öka kundunderlaget är att gå ut på nya geografiska marknader. För en liten marknad som den svenska, där man ofta redan från början täcker hela marknaden, blir det därmed fråga om export eller om att etablera produktion utomlands.

Kraven på produktförnyelse när man går ut på nya geografiska marknader är små. I en allt mer internationell värld ställer konsumentkategorier i olika länder likartade krav. Och likheterna blir större ju högre upp i produkthierarkin man kommer. Electrolux menar t ex att det, när det gäller vinskåp för lagring av vin inte finns några skillnader mellan San Francisco, Nice och Stockholm. Snarare kan det vara så, hävdar man, att skillnaderna i kraven mellan olika kundsegment i samma land är större än mellan segment i olika länder.¹¹

Även om produkten är densamma kan villkoren för och sättet att marknadsföra avvika. Återförsäljare, myndigheter, lagstiftning och kommunikationssätt avviker, för att inte tala om kulturklimat och språk. För det enskilda företaget är det givetvis en stor händelse att gå ut på en ny nationell marknad. Ju mer avvikande och avlägset belägen marknaden är, desto större mängd ny kunskap av denna "mjuka" karaktär krävs. Att utveckla kunnighet och erfarenhet av internationellt företagande erbjuder självklart en stor tillväxtpotential.

Företagets val av strategi

För ett enskilt företag är förnyelse inget mål i sig, utan ingår som en av flera komponenter i företagets strategi för att uppnå tillväxt och lönsamhet. Strategi uppfattas här som "sammanhållna mönster av handlingar som syftar till att förverkliga företagets mål" (Minzberg, 1978). Olika former av förnyelse kan således ingå i olika kombinationer i ett företags strategiska handlande. Det betyder att strategierna kan innehålla mer eller mindre av förnyelse. Vad är det då som avgör vilken strategiuppsättning ett företag väljer och vilken grad av förnyelse? I praktiken är det ofta svårt att särskilja mål och strategi (Ansoff, 1965). Snarast är det så att det är i strategin man uttrycker sina mål. En strategi kan innehålla flera komponenter: vilken produkt/marknad eller affärsidé man vill satsa på, hur man vill växa och vilka konkurrensfördelar man vill uppnå. Vidare gäller att det i en strategi också kan ingå föreskrifter om hur man ska binda ihop strategikomponenterna för att få synergier (hur man t ex ska välja produkter och marknader så att de stöder varandra eller välja tillväxtform som bygger på befintlig kunskap). Till strategin fogar man också lönsamhetsmål. Strategi och mål sammantaget uttrycker företagets affärsidé.

Hur företagsledningen tenderar att handla strategiskt respektive bör handla för att uppnå framgång finns det många och olika teorier om.¹² Vi skall här granska tre strategisynsätt för att sedan använda dem som jämförelse när vi analyserar "våra" konsumentföretags strategiska agerande. De har alla sin tyngdpunkt i relationerna mot marknaden.¹³

De teorier och synsätt vi valt är välkända. De ingår i den företags-ekonomiska grundutbildningen och bör sålunda vara välbekanta för de studerade företagen. De valda teorierna speglar också teoriutvecklingen och visar hur begreppen ändrats och hur fokus förskjutits.

Den äldsta teorin är Ansoffs (1965) välkända produkt/marknads-matris för tillväxt.

Ett företag kan expandera på tre olika sätt: genom att man ökar nuvarande marknadsandelar – man penetrerar marknaden – genom utveckling av nya produkter inom nuvarande verksamhetsområde och slutligen genom att bearbeta nya marknader med nuvarande produkter. Om man utvecklar nya produkter inom andra marknader är det fråga om diversifiering, menar Ansoff.

Viktigt i Ansoffs strategibegrepp är skapande av synergier. När man

Figur 2:1 *Tillväxtstrategier enligt Ansoff (1965).*

Marknader Produkter	Nuvarande	Nya
	Nuvarande	Nya
Nuvarande	Marknads- penetration	Marknads- utveckling
Nya	Produkt- utveckling	Diversifiering

kombinerar olika slags kompetenser och styrkor ska det göras så att helhetsvärdet blir större än sammantagna ursprungsvärdet på de olika komponenterna. Att skapa mervärde är ju vad tillväxt sist och slutligen går ut på.

I SIAR-skolans strategiska tänkande är revir och dominans grundbultarna i ett företags framgångsfilosofi.¹⁴ Dominans uppnås genom höga marknadsandelar inom ett antal till varandra relaterade produktområden och marknader. Tillsammans bildar dessa produktmarknader företagets revir. Dominans uppnår man genom en överlägsen affärsidé. SIAR-skolan betonar snarare affärsidén än produkten. Men affärsidé är ett mångfacetterat begrepp. Affärsidén har systemkaraktär, består av olika komponenter som bildar en helhet och för att beskriva den får man gå in på olika nivåer.¹⁵

- Den nisch på marknaden som företaget dominerar, företagets revir.
- De produkter eller det system som erbjuds reviret.
- De resurser och den organisation med vilkas hjälp företaget skapar dominans.

I stort sett är det fråga om samma komponenter som Ansoff för fram. Indelningen är i princip densamma som den vi använt för att särskilja

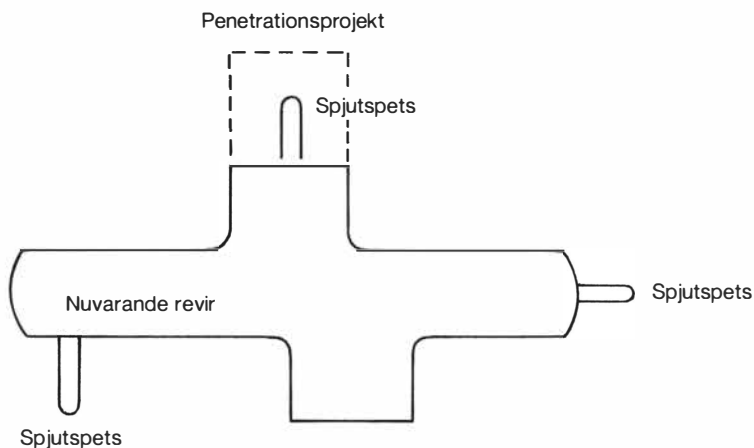
företagets olika förnyelsefält. Att uppnå dominans är också Porters (1980) recept för framgång. Han visar på tre grundläggande strategier för att uppnå dominans:

- Kostnadsledarskap.
- Differentiering – annorlunda, överlägsna produkter.
- Fokusering – välja en del av marknaden där antingen kostnadsledarskap eller differentiering utvecklas.

När företaget väl uppnått dominans inom ett revir gäller det att skydda och bevara det. Det kan ske på i huvudsak två sätt, genom att successivt förfinas affärsidén/produkten eller genom att påverka maktrelationerna kring reviret. Andra sätt gäller omstrukturering och samarbetsformer.

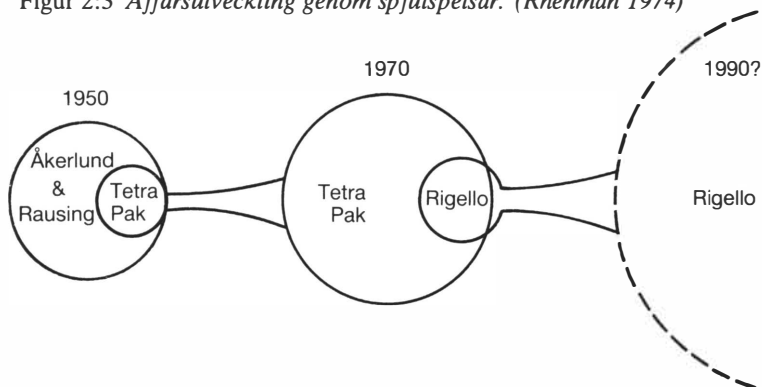
Även om reviret underhålls kan tillväxten begränsas av omständigheter som företaget inte råår över; marknaden stagnerar eller krymper, nya substitut tar över etc. Företag med god framförhållning arbetar därför ständigt med att utveckla nya revir. Det kan göras stegvis genom spjutspetsar in på nya geografiska marknader, produktområden eller teknologier så som figur 2:2 visar.

Figur 2:2 *Spjutspetsar och penetrationsprojekt är två steg i erövrandet av ett vidgat revir. (Rhenman 1974)*



Hur man genom spjutspetsstänkande successivt har utvecklat nya affärsidéer och t o m nya företag har vi ett tydligt exempel på inom svensk förpackningsindustri som figur 2:3 visar.

Figur 2:3 Affärsutveckling genom spjutspetsar. (Rhenman 1974)



Ett annat exempel på en liknande utveckling erbjuder Mölnlycke, ursprungligen ett textiltföretag. Mölnlycke sytråd och Melka herrkonfektion utgör de enda kvarlevorna från den ursprungliga verksamheten. Genom den textila gasväven länkades intresset redan på 40-talet in på de verksamhetsområden som kommit att dominera: förbandsartiklar för sjukvården respektive menstruationsskydd och senare babyblöjor. SCA:s uppköp av företaget 1975 gav Mölnlycke tillgång till ökade utvecklingsresurser när det gäller cellulosafibrer, vilket är huvudbeståndsdelen i de olika absorptionsprodukterna. Tack vare tidiga spjutspetsprojekt förvandlades sålunda ett traditionellt svenskt textiltföretag till en europeisk koncern dominerad av hygienprodukter för såväl enskilda konsumenter som institutioner och industrier.

Om vi håller oss till etablerade företag kan vi säga att vägen fram till dominans har flera utvecklingsfaser. Dessa bildar affärsidéns livscykel. Utvecklingsförloppet har därmed också en ändpunkt.

Hur företagsledningen tenderar att handla i de olika stegen finns det klara föreställningar om.¹⁶ Spjutspetsstadiets sökprocess inleder. Det följs av en kompetensuppbyggande utvecklingsfas. Därpå vidtar penetrationsfasen, där man söker erövra marknadssegmentet. Slutligen hamnar man i stabiliseringsfasen, då frukterna av affären skördas. Ändpunkten är avveckling eller omdefiniering av affärsidén. Cykeln är därmed sluten.

Kopplar vi samman dessa steg med den osäkerhet och den ledningsroll som hör till respektive fas kan vi sammanfatta resonemanget i följande matris.

Affärsidéns utveckling	Typ av osäkerhet som följer	Ledningsroll
En sökprocess inleds för att känna av en vision/affärsidé. Företaget utvecklar spjutspetsar.	Sökprocessen sker under stor osäkerhet. Ingen tidigare kunskap att falla tillbaka på finns. Man går ut för att testa och lära.	Innovatörer utvecklar nya idéer, skapar alternativ.
Utvecklingsfasen. Kunskap i form av produkter och system utvecklas för att tillgodose en framväxande marknad.	Osäkerheten avtar. En bred sökprocess efter bra tillämpningslösningar vidtar.	Entreprenören ser de alternativ som finns och utvecklar dem.
Penetrationsfasen. Resurser och organisation byggs upp med vilka marknadssegmentet skall erövrast.	Osäkerheten minskar ytterligare. Affärsidén förfinas och förbättras.	Immitatören kan vidga reviret genom att finna allt fler tillämpningsområden.
Stabiliseringsfasen. Dynamiken avtar. Det är nu man skördar frukterna av affärsidén, exploaterar.	Osäkerheten är ringa. Man dominerar sitt revir och är trygg.	Den professionella chefen ägnar sig åt rationalisering och effektivisering. Organisatorisk och strukturell omvandling blir allt viktigare.
Avveckling eller omdefiniering av affärsidén. Efterfrågan börjar avta och går ej att vända med beprövade mönster.	Osäkerheten blir åter problematisk. Idéutveckling blir ånyo det primära.	För att omorientera företaget krävs på nytt en ledare med innovatörens och entreprenörens egenskaper.

Samtidigt som förnyelsehöjden växlar under affärsidéns livscykel, förändras kraven på ledarskap. Det fordras en innovatör för att utveckla nya alternativ, nya idéer. En entreprenör behövs under utvecklingsfasen, medan en imitatörs egenskaper är värdefulla under penetrationsstadiet. Effektivt ledarskap utövat av den professionella chefen hör stabiliseringsfasen till, då förfining och effektivisering utgör den mest verkningsfulla strategin. Men för att företaget skall överleva den annalkande nedgången krävs åter en person med innovatörens och entreprenörens egenskaper, en som i tid kan omorientera företaget eller delar av det, se nya lösningar, något som den professionella chefen ofta har svårt för.

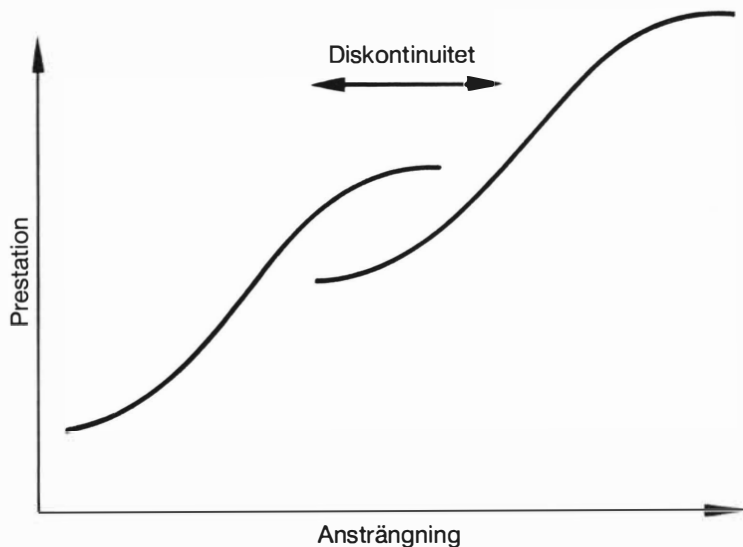
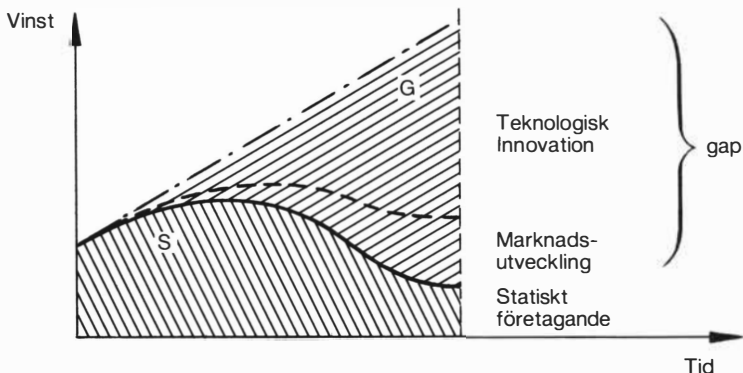
Livscykeln är onekligen suggestiv, i många fall ligger den verkligheten mycket nära och den har starkt påverkat företagens strategitänkande. Det finns ett deterministiskt drag inbyggt, vilket utgör dess svaghet. Företaget *kan* faktiskt själv påverka utvecklingsförloppet, beroende på hur väl man tillvaratar förutsättningarna. Genom t ex teknikbyten kan företaget upprepat hålla sig kvar i livscykelkurvens utvecklingsfas.¹⁷ Om man kan förutse när en teknologi närmar sig mättnadspunkten, dvs när ytterligare förfining och förbättring ger allt mindre tillskott till värdetillväxten och lönsamheten har man en säker varningssignal om att det är dags att byta teknologi. Övergången från mekanik till elektronik ger många illustrativa exempel. Ett annat ofta använt exempel är utvecklingen inom transportområdet (se t ex Ayres 1969 från 1700-talets ponnyexpress till 1800-talets tåg till 1900-talets bilar och därefter till flyg etc).

Foster (1986) beskriver teknikbyten när han visar hur parvisa S-kurvor avlöser varandra. (Se figur 2:4.) Klyftan mellan dem, hävdar han, utgör en diskontinuitet – den period då en teknologi ersätter en annan, t ex när halvledarelektronik ersatte vakuumrör.

I verkligheten är det sällan som en enstaka teknologi kan tillfredsställa alla kunders behov. Det förekommer ofta konkurrerande teknologier, var och en med sin S-kurva, några på offensiven, andra på defensiven. Det kan till och med vara så att flera nya teknologier kämpar med varandra inom ett marknadsområde (t ex CDskivan som konkurrerar med avancerade bandspelare och superutvecklade skivspelare på delar av hemelektronikmarknaden). Att tolka en diskontinuitets S-kurvor, oberoende av om det rör sig om hårda eller mjuka teknologier, upplevs ofta som svårt. Diskontinuitetens period uppfattas lätt som kaos, vilket gör orienteringen svår.

Det finns också grafiska framställningar av hur vinsten och prestationerna påverkas av den teknologiska utvecklingen (se figur 2:4). Byte av teknologi utgör förr eller senare en förutsättning för att verksamheten skall vara konkurrenskraftig.

Figur 2:4 Teknologisk diskontinuitet (Foster 1986) och Vinst och förnyelse, Ayres (1969)



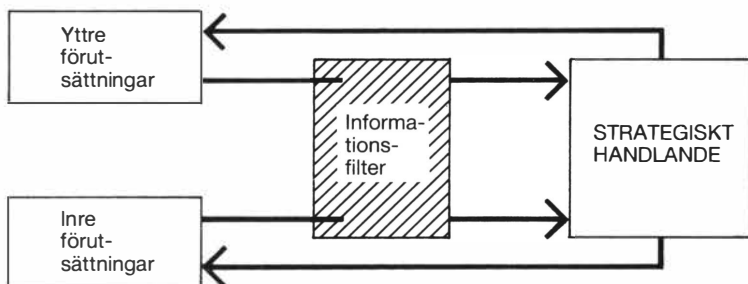
Genom marknadsutveckling kan livscykeln visserligen förlängas, men framför allt är det en ny teknologi som gör att man kan starta på en ny livscykelkurva inom det gamla verksamhetsområdet. För att det här betraktelsesättet ska kunna användas krävs att företaget har en bred definition av sin verksamhet och att tyngdpunkten ligger vid funktionen, inte vid produkten (t ex vid musikåtergivning och inte vid bandspelare).

För att undvika att företaget hamnar i livscykeln utförsbacke krävs framför allt två saker. För det första att företaget håller sig informerat om viktiga förändringar i omvärlden. För det andra, att man utvecklar företagets resurser så att förändringarna kan hanteras framgångsrikt, bl a att man gör sig redo för ny teknik liksom för andra förändringar.

Resonemanget, grundläggande i den strategiska litteraturen och byggd i de teorier vi refererat, kan sammanfattas i följande modell.¹⁸

De strategier som – uttalat eller outtalat – väljs är beroende av de *yttre förutsättningar* som råder. Efterfrågans och konkurrensens betydelse och kunskapens roll är grundläggande komponenter vid förnyelse. De yttre förutsättningar som påverkar företagets val av strategi är betydligt fler. I den kommersiella omvärlden finns också finansiärer,

Figur 2:5 *Det strategiska handlandets dynamik.*



leverantörer och återförsäljare och i den institutionella omvärlden har vi bl a myndigheter, kommuner, fackföreningar och massmedia.

Valet av strategi styrs även av de *inre förutsättningarna*, av det nuläge företaget befinner sig i vad gäller produkter, affärsidén, produktionsförhållandena, positionen på marknaden, organisationsförhållandena och kanske framför allt av de personer och personligheter

som finns i ledningen. Penrose har en berömd tes om att det finns ett samband mellan inre och yttre drivkrafter och tillgängliga management- och entreprenörresurser i företaget.¹⁹ Det beror med andra ord på de ledande aktörerna i företaget om möjligheten till tillväxt tas till vara och hur detta görs, dvs vilken strategi man väljer.

Modellen indikerar ytterligare en faktor som påverkar det strategiska handlandet: den information aktörerna väljer att samla in och behandla och den tolkning de gör av informationen. Denna förklaringsfaktor kan närmast liknas vid ett filter. Samtidigt är det detta filter som gör att företag med liknande förutsättningar kan komma att använda sig av helt olika strategier.

Det strategiska handlandet rymmer också en tydlig dynamik. Strategier som leder till förbättrat resultat – ökad försäljning och högre lönsamhet – tenderar att förstärka uppfattningen att nuvarande handlingsmönster bör bibehållas. En motsatt utveckling – försämrade resultat – kan leda till att strategin ifrågasätts och sättet att agera förändras.

Företag som har ett dominerande inflytande på marknaden kan i hög grad forma även sina yttre förutsättningar. De kan t ex strukturera om marknaden och därmed ändra konkurrensförutsättningarna. De kan forma efterfrågan genom sina produkter och sin marknadsföring, de kan utöva lobbying mot samhällsorganisationen etc.

I de tre följande kapitlen närmar vi oss verkligheten och undersöker hur våra svenska konsumentföretag handlat och tänkt när det gäller förnyelse och jämför teorierna med praktiken.

Noter

1. Den här problematiken behandlar förutom Schumpeter (1939) även en lång rad andra ekonomer, bl a Dahmén (1952, 1980), Mensch (1979), Freeman (1982) och Klein (1977).
2. Se framför allt Ansoff (1965), Rhenman (1969, 1974), Normann (1975) och Porter (1980).
3. Tashman & Nadler (1986).
4. Se Porter (1988b) och Sörvell (1988). Sörvell, som samarbetar med Porter i en internationell studie för att empiriskt belysa olika drivkrafter till internationell konkurrenskraft, har fört fram de anförda teserna om svensk konsumtion.
5. Lars Persson (1982) menar emellertid att det inte är optimal konkurrens som bäst driver fram förnyelse, utan snarare lagom stark sådan. En myc-

ket hård konkurrens kan i stället förlama initiativkraften och förnyelseviljan.

6. Klein (1977).
7. Hayes & Abernathy (1980).
8. Exempler är hämtade ur Hayes & Abernathy (1980). Författarna i sin tur citerar en intervjuundersökning med företagsledare redovisad i *Business Week*, February 1976, s 54.
9. Idén till denna kombination och strukturering är hämtad ur ett arbetspapper av Ingemar Ståhl (1985) och vidareutvecklad i samtal med Lorentz Lyttkens.
10. Porter (1987) och Sörvell (1988).
11. *Electrolux Executive*, nr 4, 1988. Referat av en diskussion om konsumenttrender.
12. Utmärkta översikter över företagsstrategiska modeller och teorier finns hos Gummesson (1984), Resultatorienterad marknadsföring och hos Bengtsson och Skärvad (1988), *Företagsstrategiska perspektiv*.
13. Vi har avsiktligt uteslutit t ex den rika litteratur som behandlar organisatorisk inlärning, likaså den växande innovationslitteraturen. Den här begränsningen är betingad av att vårt intresse främst riktas mot den förnyelse som gäller produkter och marknader.
14. Underlaget är här Rhenman (1969 och 1974), Normann (1975), Andersson m fl (1982) och Bengtsson och Skärvad (1988).
15. Bengtsson och Skärvad (1988).
16. Se bl a Normann (1975). Liknande tankegångar återkommer i de många produktlivscykelresonemang som finns i olika strategiböcker.
17. Teknikbytenas betydelse är ett centralt tema i den litteratur som behandlar teknologiska prognoser. Den här framställningen bygger på Ayres (1969). Liknande tankegångar finns i Fosters (1986) managementbok "Innovation. Angriparens väg".
18. I analysen av företags strategiska handlande är en uppdelning i inre och yttre förutsättningar genomgående, även om ordalydelsen kan variera. Se t ex Ansoff (1965/1986), (1984), Rhenman (1974), Normann (1975) och Penrose (1959).
19. Penrose (1959).

3. *Sex svenska konsumentföretag*

De företag som i vår studie har fått representera den svenska konsumentmarknadens utbudssida karakteriseras bl a av att de står för stora och viktiga poster i de flesta människors konsumtionsbudget.

Det har för oss varit angeläget att välja företag som innebär att läsaren också kan följa bokens analys av människors konsumtionsmönster på ett "naturligt" sätt. Med andra ord, de sex företag vi tittat på – och vars förnyelsestrategier vi senare analyserar i perspektivet av ett nytt framväxande konsumtionsmönster – är välkända företag för oss konsumenter. Viktigt att påpeka är att de inte är utvalda på förhand för att deras profil gör dem till naturliga exponenter av ett "nytt" konsumtionsmönster. Snarare är det tvärtom. Företag som Felix, Lars Jönsson, Electrolux, Asea-Cylinda, ICA och NK hamnar sällan i rubrikerna som avantgardeföretag. Deras väg till framgång har under ett antal år, om inte direkt gått i motlut, så i varje fall inte varit kantad av några synliga innovationer som kunnat sprida glans åt deras tillvaro.

Den spännande fråga som vi ska försöka besvara är hur förnyelsen hos sex vanliga och välkända svenska konsumentföretag egentligen ser ut och ett första led i den analysen är att presentera företagen för läsaren. I det här kapitlet ger vi en övergripande presentation av företagens historik när det gäller affärsidé, produkt/marknadsrelationer, position på marknaden samt tillväxt och lönsamhet. För den som vill tränga djupare in i bilden finns en mera detaljerad presentation av företagens utveckling i en särskild bilaga i slutet av boken. Bilagan tillåter också en systematisk jämförelse företagen emellan.

Vi vill gärna betona att de slutsatser vi senare drar när det gäller konsumentföretagens förnyelsestrategier inte enbart baseras på denna studie av sex företag. Den här studien ingår nämligen också i ett program om konsumentföretags marknadsorientering. I en annan studie inom programmet, vilken behandlar byggföretags samordning av marknadsföringen till konsumenter (Hultén, 1989), har fyra företag detaljstuderats, däri inbegripet strategier för tillväxt och lönsamhet. Företagen är Ballingslöv (inom Electrolux-koncernen) och Marbodahl (inom Match-koncernen) som båda tillverkar köks- och badrumsin-

redningar samt Tarkett (tillhör Matchkoncernen) och Forshaga, båda tillverkare av plast- och textila golv.

I en tredje studie inom det programmet analyseras två stora jordbrukskooperativa organisationers omvärldsuppfattning och olika intressenters inflytande på produktutveckling och marknadsföring (Tollin, 1989). Den ena är mejerierorganisationen med bl a Arla och Skåne Mejerier, den andra slakterierorganisationen med bl a Farmek och Skanek.

Därtill kan läggas den kontinuerliga insyn i företag över en längre tid som styrelsearbete innebär, där strategidiskussionerna självfallet är centrala. Sådan insyn har förelegat när det gäller t ex Esselte AB med förlag, bokhandel och kontorsmaterialhandel inom konsumentområdet, Tibnor med byggvaruhus, Åhléns med dess varuhuskedja, Hemköp, en stor detaljhandelskedja för dagligvaror och Statsföretag, senare Procordia med bl a Pripps öl och läsk, Kabi med läkemedel och hälso- och sjukvårdsprodukter, SARA hotell och restauranger.

Mölnlycke, ett företag utanför styrelsegruppen, med konsumentdivisioner för bl a pappersbaserade hygienprodukter, kemisktekniska produkter och rengöringsmedel, har vi av andra skäl haft möjligheter att följa, vilket berikat våra insikter om konsumentsektorns möjligheter.

Den inblick vi fått i de övriga företagens strategiska tänkande och handlande har påverkat våra mera generella slutsatser. Oftast har utvecklingen i de övriga företagen givit stöd åt vad vi mera detaljerat har sett ske i de specialstuderade fallen.

En första bild av företagen

AB Felix

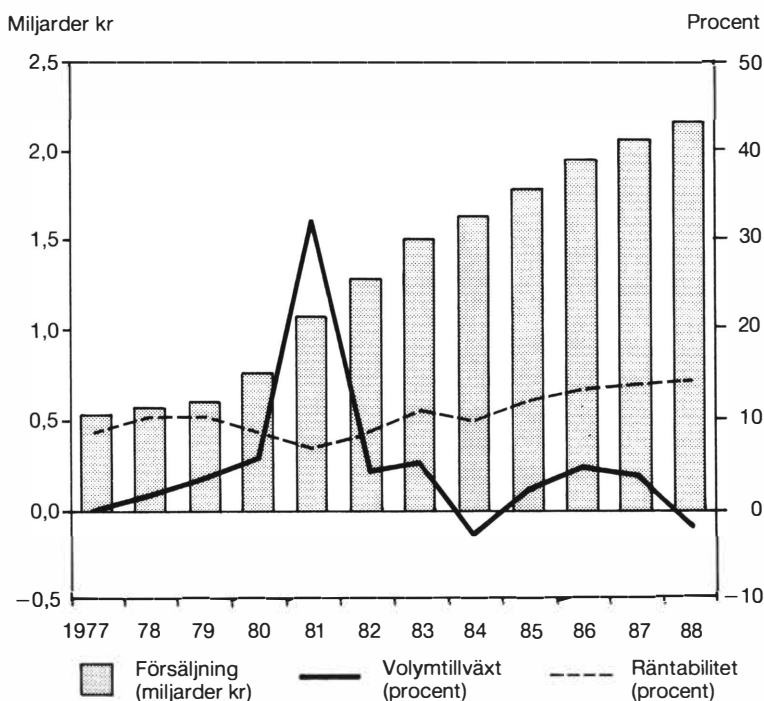
Felix har en efter svenska förhållanden intressant historik. Alla konsumentintresserade känner sannolikt till att Felix introducerade det första potatismoset i Sverige 1954 och några år därefter också djupfryst pommes frites. Den drivande entreprenören i företaget var en tjeckisk invandrare – Herbert Felix – som 1939 kom till P Håkansson's Salubrinfabrik och blev chef för dess avdelning för gurkkonserver. Företaget expanderade kraftigt under 50- och 60-talen och Herbert Felix var pådrivaren och företaget bar nu också hans namn – AB Felix. 1961 såldes företaget till Sockerbolaget för att möjliggöra fortsatta investeringar och 10 år senare trädde den internationella livsmedelskoncernen Cavenham in som ägare och bidrog med ett modernt manage-

menttänkande. Ägarförändringarna fortsatte. 1980 blev Felix ett dotterbolag till Beijerinvest och året efter en del av Volvokoncernen genom dess köp av Beijerinvest. I dagsläget är Felix ett av företagen i Volvos livsmedelsgrupp – Provendör Food AB.

Men Felix har inte bara varit föremål för intresse från olika ägargrupper. Felix har själv också köpt olika företag - särskilt under 1980-talet. Bland förvärven kan nämnas Hilcona, Felix största konkurrent i Österrike (1981) och Beauvais Plumrose i Danmark (1980) samt Empaco (1984), ett köttstyckningsföretag i Åhus.

Trots ägarbyten och företagsköp har Felix hela tiden behållit karaktären av livsmedelsföretag. Företagets målgrupper är hela konsument-

Figur 3:1 *Felix utveckling i siffror 1977–88.*



och storhushållsmarknaden. Ett brett sortiment av förädlade livsmedel, både halv- och helfabrikat och färdiglagat, erbjuds. Affärsidén är att sälja livsmedel som märkesvara, dvs hålla en hög och jämn kvalitet och bekvämlighet för konsumenten. Felix produkter skall vara värda pengarna. Inom valda marknader och produktsegment strävar man efter maraknadsledarskap och i Sverige är man också marknadsledande inom flertalet av sina produktområden.

Felix är i stort hemmamarknadsorienterat. Man har med växlande framgång försökt etablera sig i Europa och till viss del har man också lyckats. Försäljningen utanför Sverige har ökat från 26% 1979 till 48% 1987. Detta har skett genom företagsköp i Österrike, Danmark och Finland.

Det ekonomiska utfallet i siffror i figur 3:1 visar på stadigt ökande lönsamhet, som dock ännu inte nått upp till koncernkravet 20% på sysselsatt kapital.

Lars Jönsson AB

Företaget förädlar och marknadsför kött, fläsk och charkuterivaror. Det har specialiserat sig på smörgåsmat och gatukökskorv. Lars Jönsson är ett företag med gamla anor. Det har drivits som familjeföretag sedan 1887 och först 1972 – efter tre Lars Jönssongenerationer – köptes företaget av Aritmos, ett Helsingborgsbaserat investmentbolag med en ägarportfölj som även inkluderar bl a Tretorn, Monark, Stiga och Margarinbolaget. Lars Jönsson ingår nu som ett helägt dotterbolag i koncernen.

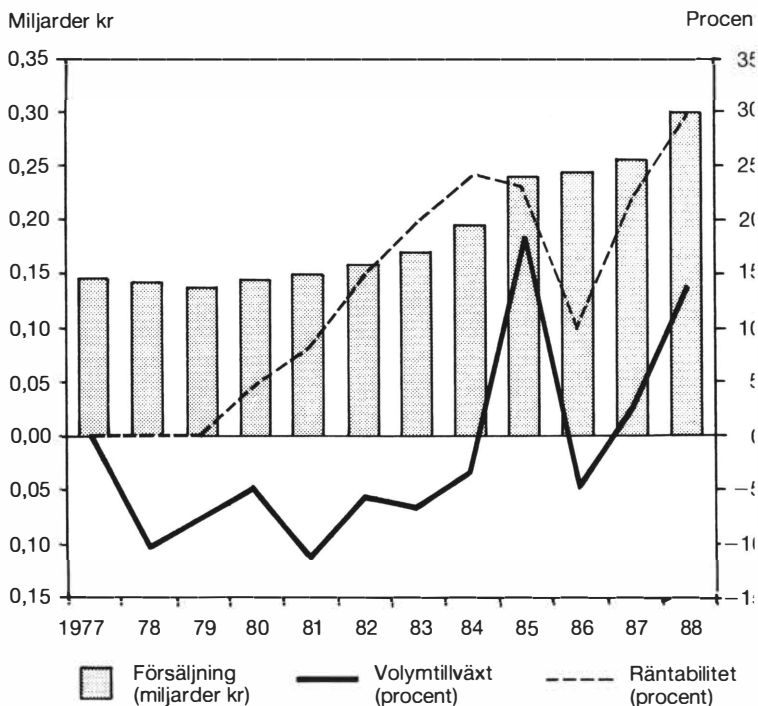
Innan Aritmos' förvärv av Lars Jönsson hade Lars Jönsson produktionsanläggningar på flera orter i Sverige, egen distribution av livsmedel och t o m egna butiker. I dag är verksamheten helt omstrukturerad och koncentrerad. Aritmos' tanke med Lars Jönsson var att möjliggöra en rikstäckande distribution av charkprodukterna. Ett neddraget och specialiserat sortiment sammanfördes successivt i Lars Jönssons Malmöfabrik, medan leveranserna till detaljhandeln helt överläts till grossistledet. Förvärv av Sörensens Chark i Sävsjö (1985) och Norrmalms Korvfabrik i Stockholm (1988) har medfört att produktionsvolymen har ökat från drygt 9 000 ton 1987 till 13 000 ton 1989.

Företagets affärsidé är att tillverka charkprodukter av hög kvalitet på ett rationellt sätt med inriktning på specialisering och nischmarknader. I linje med affärsidén började man under 80-talet använda en ny

typ av plastförpackning, som fylldes med livsmedelsgas. Vidare infördes en s k collagentarm, som har hanterings- och kostnadsfördelar framför den vanliga naturtarmen. Under 1987 lanserade man ett nytt sortiment "Oskuret är bäst" med inriktning på detaljhandelns livsmedelsdiskar. Företaget strävar efter att nå största möjliga exponering av produkterna i butikerna. Man har en rikstäckande distribution via ICA och Dagab. Butikstäckningen är störst i södra och mellersta Sverige. Lars Jönssons andel av den totala charkuterimarknaden i Sverige var 1987 5% (jämför med de 50% som producent- och konsumentkooperationen gemensamt svarar för). När det gäller smörgåsmat var Lars Jönssons andel drygt 13% och på gatukökskorv hela 26%. Företaget har en mycket begränsad export. 1987 uppgick den endast till drygt 0,5% av den totala försäljningen som var 256 miljoner kronor.

Tillväxten och lönsamheten (figur 3:2) styrs påtagligt av koncentra-

Figur 3:2 Lars Jönssons utveckling i siffror 1977–88.



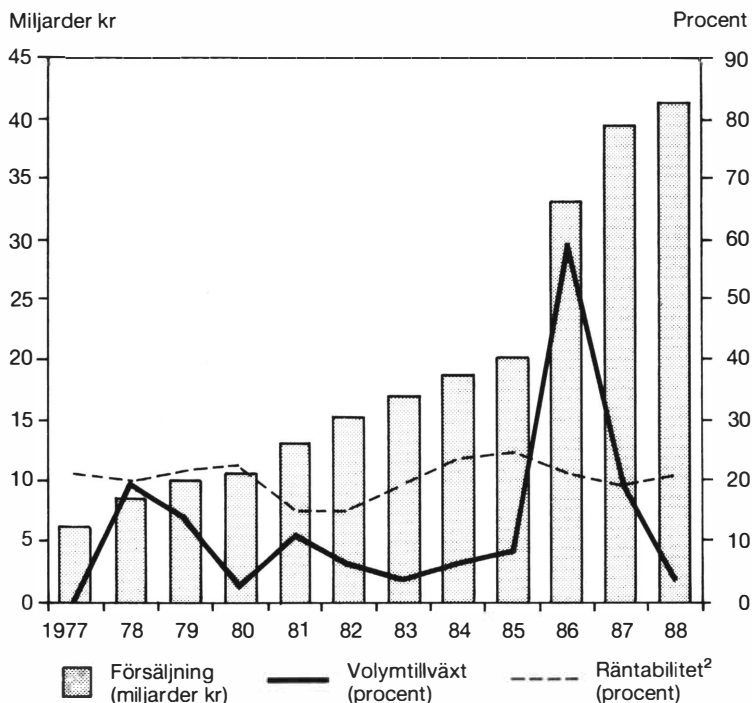
tionsstrategi och företagsförvärv. Bortsett från fusionssvackan 1986 verkar företaget väl leva upp till ägarkoncernens krav på minst 15% på arbetande kapital.

Electrolux

Electrolux är ett välkänt företag inom affärsområdet hushållsprodukter. Nära 2/3 av den totala försäljningen ligger inom den sektor där s k vitvaror (tvätt- och diskmaskiner mm) är dominerande. Electrolux inriktning på vitvaror påbörjades i mitten av 1920-talet. Redan några år senare hade man en omsättning på 80 miljoner kronor och fabriker och dotterbolag runt om i världen. I princip kan Electrolux inträde på vitvarumarknaden tillskrivas det företagsköp man gjorde 1926 – en tillväxtstrategi som man även senare kom att använda. Företaget var också en av pionjärerna när det gäller serietillverkning av kylskåp. När Hans Werthén tillträdde som VD 1968 påbörjades en mycket offensiv omstrukturering genom olika företagsköp – en omstrukturering som kom att pågå under hela 70- och 80-talet. Förutom inköp av konkurrenter, vilket gav koncernen stora marknads- och effektivitetsfördelar, vidgade man konsekvent vitvarusortimentet genom köp av företag som tillverkade köks-, kyl- och frysenheter. Många företagsförvärv gjordes för att stärka Electrolux ställning på världsmarknaden. Tre av de senaste internationella företagsförvärven under senare delen av 80-talet gav koncernen en extra försäljningsvolym på ca 25 miljarder kronor. Werthéns offensiva omstrukturering speglade en affärsidé med en klar strävan efter marknadsledarskap. Mera specifikt koncentrerade sig koncernen på att producera produkter som kunde tillfredsställa behoven på "samtliga" marknadssegment, dvs hushållsprodukter med både hög och låg prestanda. En del av den övergripande affärsidén är att verka multinationellt, vilket understryks av att hela 85% av försäljningen nu sker utomlands. I Sverige har koncernen en helt dominerande position på vitvarumarknaden med den högsta marknadsandelen (75%) på området kyl, frys och spisar. I nuläget finns två dominerande ägare, ASEA (drygt 48% av röstetalet) och Investor (drygt 35%).

Det ekonomiska utfallet i figur 3:3 visar hur företagsköpen skapat tillväxt. Detta har dock skett på lönsamhetens bekostnad. Man får anstränga sig att uppnå de höga avkastningskraven – ca 25% på selsatt kapital.

Figur 3:3 *Electrolux utveckling i siffror 1977–88.*



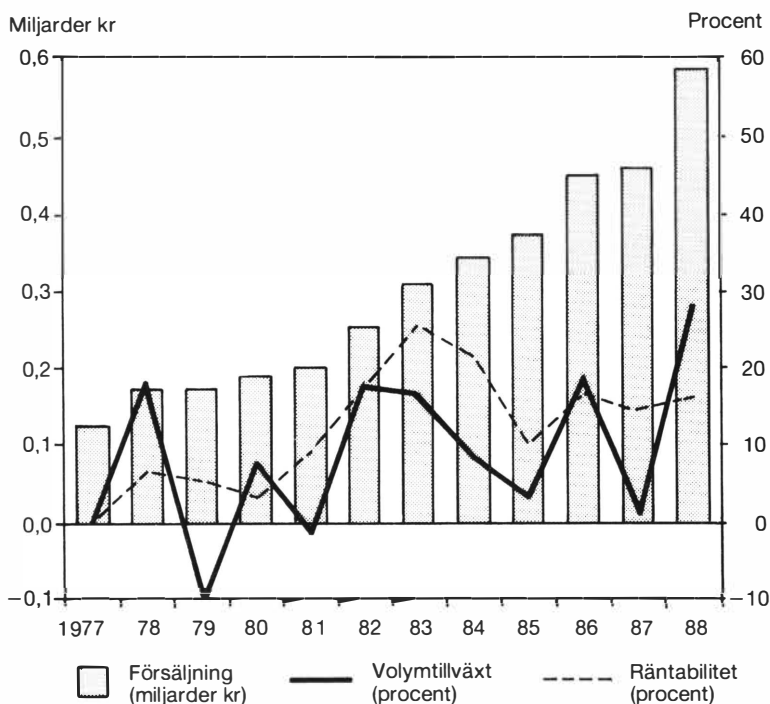
Asea-Cylinda

Asea-Cylinda kan sägas vara resultatet av en relativt sen innovation – en trumtvättmaskin med två hastigheter, en för tvättning och sköljning och en för centrifugering. Kring 1950-talet var det faktiskt en avancerad nyhet inom vitvaruområdet. Utvecklaren, en västgöte vid namn Karl-Erik Andersson, fick snart beställningar som möjliggjorde en serietillverkning av små och lätta maskiner anpassade till moderna kök och badrum. Tvättmaskinens namn var Cylinda. Tillverkningen skedde vid Ljunga Verkstäder i Västergötland. Asea-Skandia var dock tidigt inne i bilden genom avtal om ensamrätt på försäljningen av företagets toppmatade tvättmaskiner. 1978 köpte Asea företaget och

Ljunga Verkstäder blev ett fristående dotterbolag i Aseakoncernen – Asea-Cylinda.

Asea-Cylinda har varit ledande i utvecklingen av energisnålare tvätt- och diskmaskiner. Man lyckades i samarbete med Luxor få fram en mikrodatorstyrd diskmaskin i serietillverkning – vilket inte konkurrenterna lyckades med. Företaget har också både köpt upp konkurrenter och tecknat samarbetsavtal med konkurrenter för att kunna erbjuda ett komplett sortiment av vitvaror. Affärsidén är att sälja vitvaror med höga prestanda och hög kvalitet och att utnyttja Asea-Skandias unika distributionsorganisation, Asea-Skandia är Nordens största elgrossist och har marknadsföringsansvaret för Asea-Cylinda i Norden. Målgruppen är exklusiv – villaägare som söker kvalitet och

Figur 3:4 Asea-Cylindas utveckling i siffror 1977–88.



kan förväntas göra återköp. Även om vitvarumarknaden totalt sett domineras av Electrolux har Asea-Cylinda en stark position just när det gäller tvätt- och diskmaskiner. Företagets marknad är Sverige och Norden. 1987 avsattes ca 53% av den totala produktionen utanför Sverige, huvudsakligen i de nordiska länderna. Ett samarbetsavtal med det finländska vitvaruföretaget UPO 1982 ledde fram till fusion 1988.

Sedan 1982 har man uppnått en hygglig tillväxt och lönsamhet – se figur 3:4. Med en genomsnittlig räntabilitet på närmare 17% slår man industrigenomsnittet med en procentenhet.

ICA-Essve/ICA-blocket

ICA är marknadsledande i Sverige när det gäller dagligvaruområdet. ICA-idén föddes 1917, då 300 handlare i Västerås accepterade att bli både delägare och kunder i ett distributions- och handelsföretag som gavs namnet Hakon. Ett flertal grossistföretag bildades senare efter samma idé. 1938 gick fyra grossister (Hakon, EOL, Nordsvenska Köpmanna AB och SV) samman i ett rikstäckande gemensamt företag kallat "Inköpscentralernas AB – ICA". 1940 bildades sedan ICAförbundet, en ideell förening och beslutsfattande forum för de då 7 000 ICA-handlarna.

ICA består i dag av tre organisationer: ICA Hakon, ICA EOL och ICA Essve. ICA är helt inriktat på den svenska marknaden och dagligvarusortimentet som helhet. Affärsidén är att ha självständiga köpmän i egna butiker, sammanhållna och understödda av en stark köpmannaägd centralorganisation. Enligt det s k ICA-avtalet får en handlare låna pengar till köp av egen butik genom att regionföretaget köper 91% av rörelsen. Handlaren återköper sedan successivt butiken, men regionföretaget har fortfarande hembuds rätt. Arbetet med att effektivisera och rationalisera varuflödet pågår kontinuerligt. Bl a har antalet distributionscentraler minskat från 61 (1960) till 21 (1989).

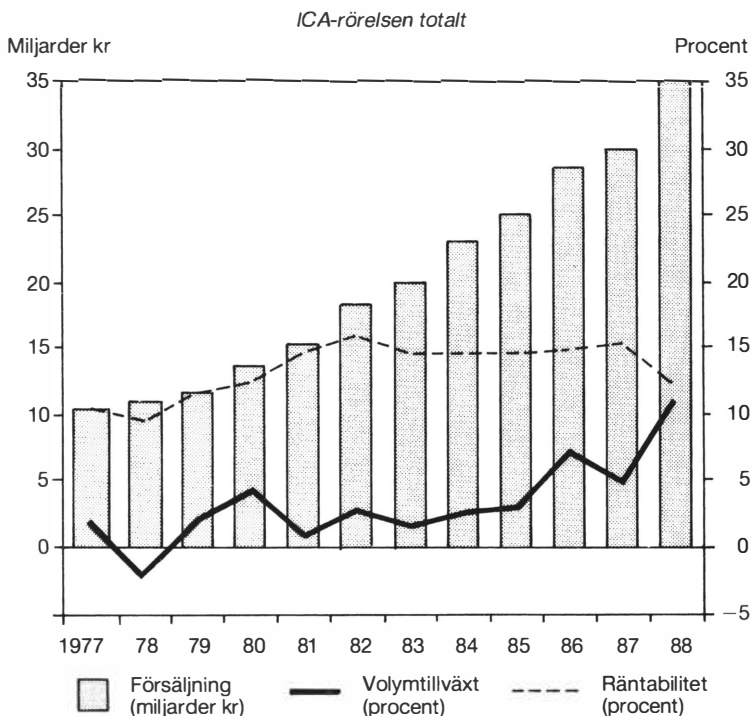
ICA-märket blev först 1964 en gemensam symbol för samtliga ICA-butiker. De veckoannonser som kom i slutet av 50-talet har i dag växt ut till stora fabrikantunderstödda säljprogram, som är gemensamma för samtliga butiker i en region. Omstruktureringen av butiks nät har dock gått relativt långsamt. När det gäller nyetableringar har man först under senare år koncentrerat sig på storbutiker. I dag är ICA starkast i glesbygden. Där har ICA 61% av marknaden. Totalt sett har

man expanderat från 21 % av marknaden 1965 till 33% 1986.

Tillväxten har, som framgår av figur 3:5, skett med en uthållig närmare 15-procentig räntabilitet på sysselsatt kapital under 80-talet. Därmed uppnår man industrigenomsnittet, trots att det rör sig om en bransch med mycket liten tillväxt.

ICA-Essve bildades i Stockholm 1922 efter samma modell som Ha-

Figur 3:5 ICAs utveckling i siffror 1977–88.

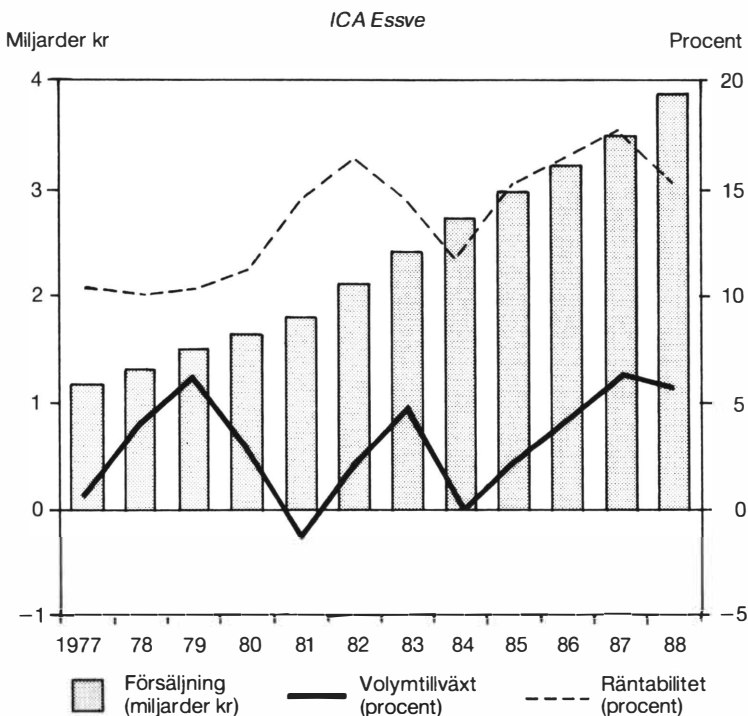


kon i Västerås. Man täcker i dag tre distrikt – Stockholm, Östergötland och Gotland. Det är det minsta företaget i ICA-koncernen. I ICA-Essve ingår landets svagaste distrikt Stockholm (marknadsandel 21%) och landets starkaste (Gotland 49%). Östergötlands marknadsandel ligger på 28%. Volymmässigt är dock Stockholm störst med en omsättning på 1,7 miljarder 1984, att jämföras med Östergötlands 0,7

miljarder och Gotlands 0,2 miljarder.

ICA-Essve, det lilla företaget inom ICA-blocket, har som figur 3:6 visar en räntabilitet under 80-talet som legat över 15% och förmår därmed hävda sig med ICA-blocket som helhet.

Figur 3:6 ICA-Essves utveckling i siffror 1977–88.



Nordiska Kompaniet AB

NK bildades 1902 genom en sammanslagning av Stockholms två största detaljhandelsföretag. Det första stora NK-varuhuset öppnades 1915 vid Hamngatan i Stockholm. Först 1960 kom nästa varuhus, NK i Farsta. Därefter kom nya varuhus slag i slag. NK i Malmö öppnades 1963, i Göteborg 1971 och slutligen i Täby 1974. Varuhusen i Täby och

Farsta omvandlades 1986 till renodlade modevaruhus. Störst i NK-kedjan är varuhuset vid Hamngatan med ca 60% av omsättningen 1988.

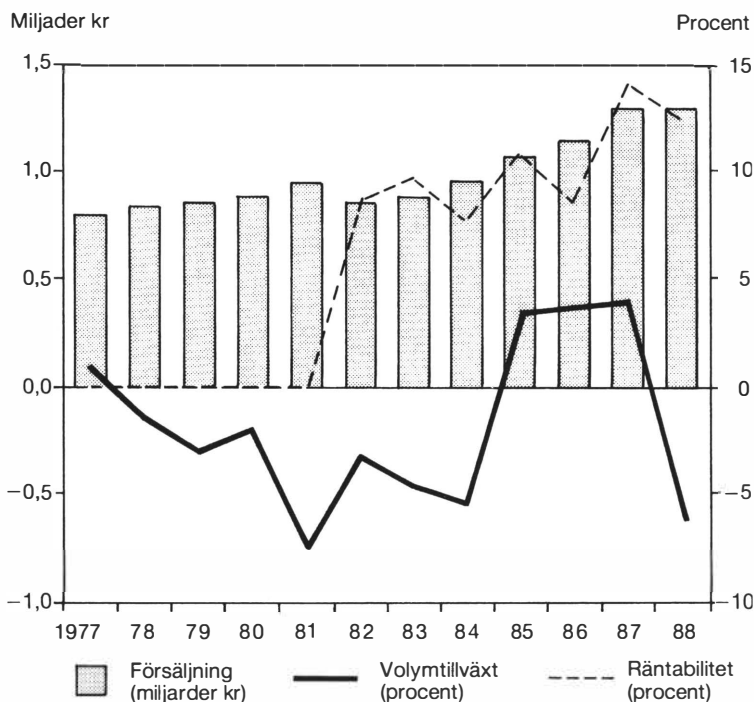
NK är i stort sett ett fullsortimentsvaruhus. Undantag är vissa större hushållskapitalvaror. Varusortimentet väljs med sikte på exklusivitet, nyhetsvärde och hög kvalitet. NK vänder sig till hela konsumentmarknaden och inom varje varuområde inriktar man sig på de segment som både är krävande och betalningsvilliga.

NK är helt inriktat på den svenska marknaden, även om köpet av Magasin du Nord indikerar ett intresse för utlandet. På Stockholmsmarknaden har NK Hamngatan exempelvis 8% av marknaden när det gäller damkläder, 11% för herrkläder och 14% av kosmetik. Internt inom NK står varugruppen "kvinnan" för 40% av omsättningen, "mannen" för 26% och "hem och fritid" för 27%.

NK är numera ett fristående börsnoterat företag men har en historia av många omstruktureringar av ägandet. Till att börja med ägde NK AB hälften av aktierna i Turitz & Co, då man startade EPA-varuhuset på 30-talet. EPA expanderade kraftigt och NK-Turitzkoncernen uppstod 1968 genom en sammanslagning. Ökade lönsamhetsproblem ledde till att företaget gick samman med Åhlén & Holm 1976. NK-Åhléns föddes med NK-varuhuset som egen division. 1980 övertog NK-Åhléns grossistföretagen Saba Trading och Dagab och firmanamnet ändrades till JS SABA AB. Årsskiftet 1982/83 bröt NK sig ur och blev ett helt fristående företag. 1985 ombildades fastigheterna till ett separat rörelsedrivande bolag i samband med att delar av NK-Hamngatan gjordes om till kontor och marknadsmässiga hyror började tillämpas för varuhuset. En tid därefter – 1987 kunde NK åter börsintroduceras.

Ekonomiskt har NK utvecklats positivt sedan det åter blev ett fristående bolag. Även om företaget som helhet har ökat sin lönsamhet ligger det likväl en god bit från det uppställda målet, 25% i räntabilitet. Större delen av vinsten emanerar ur fastighetsrörelsen.

Figur 3:7 NKs utveckling i siffror 1977–88.



En förnyelse i kostnadseffektivitetens tecken

Det är frapperande hur tydligt vissa gemensamma drag hos företagen när det gäller förnyelse, tillväxt och lönsamhet växer fram vid beskrivningen av företagen. Beskrivningarna avslöjar bl a att samtliga företag bygger vidare på och vidareutvecklar sin affärsidé på gamla etablerade "produkter". Innovationerna ligger, som de historiska exposéerna visar, långt tillbaka i tiden. Den dynamik företagen uppvisar ligger snarare på strukturella förändringar än på produkt/marknad. Tillväxten hålls uppe framför allt genom fortlöpande företagsförvärv.

Lönsamhetens utveckling uppvisar ett mer komplext och svårtolkat

mönster. Den genomsnittliga lönsamheten under tioårsperioden ligger under industrigenomsnittet med ett klart undantag, Electrolux. Begränsar vi oss till 80-talets utveckling tillkommer ytterligare en vinnare, Lars Jönsson.

Klart är också att något nära samband mellan tillväxt och lönsamhet inte går att utläsa ur de studerade företagens historik. För att få en bredare bild gjorde vi en analys av sambandet omsättningstillväxt och räntabilitet åren 1970–1987 hos 67 av landets storföretag (som ingår i Findatas Databas). Sambandet var negligerbart – en korrelationskoefficient på 0,19.

Tillväxt är således inte tillräckligt för att åstadkomma lönsamhet. Däremot kan tillväxt vara nödvändig på lång sikt, om än inte tillfyllest. Hur tillväxten skapas kan ha större betydelse. Den tanken får stöd i ekonomernas tes (se kapitel 2) om sambandet mellan förnyelse, tillväxt och lönsamhet. Tillväxt genom t ex företagsköp kan ge marknadsdominans och trygghet, men ger uppenbarligen inte automatiskt samma lönsamhet som en tillväxt som uppnås på en expanderande marknad.

Noter

1. Volymtillväxten har för samtliga företag framräknats med hjälp av SCB:s prisindexserier.

4. *Företagsförädlingens strategier*

I detta kapitel ska vi analysera företagen mera i detalj för att försöka närma oss företagsförnyelsens kärnpunkt: hur har strategiska befattningshavare i företaget uppfattat sin omvärld och utgångsläget och hur har de tänkt och handlat i valet av framtidsstrategi?

Vilka vägar har verkställande direktörer, marknads- och försäljningschefer, utvecklingschefer etc följt och hur har detta manifesterats i konkret handling? Är det fråga om djärva och innovativa steg mot långsiktigt strategiska mål eller rör man sig försiktigt inom ramen för välkända och redan utforskade territorier?

Ett 40-tal protokollförda intervjuer med de ledande aktörerna har systematiskt analyserats. Syftet har därvid varit att finna likheter och skillnader. Vi fann framför allt att likheterna är betydligt större än skillnaderna, trots de skiljaktigheter som funnits i fråga om företagens storlek, verksamhetsområde och inte minst affärsidé. Dessa likheter återkommer i större eller mindre utsträckning i samtliga företag, helt i strid med de teorier som beskrevs i kapitel 2.

Tesen att produkt/marknad är företagsstrategins fokus framträder inte särskilt tydligt i praktiken. Istället förefaller lönsamheten vara den axel kring vilken företagens agerande kretsar. Analogt med detta kan man också konstatera att förnyelseformerna snarare rör sig kring kostnadssidan än marknadssidans produktutveckling och marknadsföring. Även om strategier inriktade på kostnadssidan naturligtvis kan vara innovativa och kreativa, så ger de ändå – när de dominerar förnyelserepertoaren – intryck av en slags defensiv rörelse i ett slutet rum. Det är en ”akvariestrategi” jämfört med en strategi som målmedvetet utforskar produkternas och marknadens gränser på jakt efter nya affärsidéer. Kan man då likna de svenska konsumentföretagen vid ett antal akvarier, där fiskarna är programmerade att röra sig i ett antal bestämda och likartade mönster?

Efter att ha analyserat våra sex ”typföretag” har vi kunnat urskilja ett ganska stort antal mönster som är gemensamma för företagen. Samma slags mönster finns mer eller mindre uttalat även i övriga företag vi följt, och vår tro är att det rör sig om generella mönster i

tiden. När vi nu beskriver dessa "programmerade" mönster vill vi understryka att de uttrycker företagsaktörernas egen syn på sin situation och på omvärlden. De sammanfattningar som inleder varje avsnitt är vår tolkning av hur aktörerna uppfattat sakläget och inte en objektiv tolkning.

Gemensamma företagsmönster

- Storskalighet och rationalisering
- Kostnadskontroll och lönsamhetsstyrning
- Prisets dominans i marknadsföring
- Koncentration och marknadsuppdelning
- Produktförädling
- Företagsköp
- Vertikal integration och vertikalt samarbete
- Internalisering av den institutionella omvärlden
- Mobilisering av facket för affärsidén

Storskalighet och rationalisering

En avsevärd del av företagens handlande går ut på att uppnå låga kostnader. Ett sätt att sänka styckkostnaderna är att utnyttja skalfördelar. I samtliga företag har vi funnit en strävan efter storskalighet i produktion och distribution såväl som i inköp, försäljning och marknadsföring. Man söker även sänka kostnaderna genom rationaliseringar (effektivare produktionsprocesser, bättre lagerstyrssystem, billigare insatsvaror etc). Förutsättningarna att rationalisera skapas till viss del av storskaligheten. Det möjliggör investeringar i utrustning som aldrig skulle kunna betala sig vid verksamhet i mindre skala.

Inom vitvarubranschen har *Electrolux* på senare år blivit allt mera dominerande. Under en lång tid har man ägnat sig åt att förvärva företag och slå ihop produktionsanläggningar för att på så sätt kunna tillverka flera enheter på samma plats. Samtliga 60 centimeters spisar som Electrolux tillverkar för den nordiska marknaden (Electrolux, Husqvarna, Electro-Helios och Zanussi) framställs t ex i Motala. Produktionsanläggningar köps fortfarande, vilket behandlas mera ingående längre fram.

Ett annat exempel på sökande efter storskalighet ser vi i Electrolux nyskapade komponentdivision. Man gör en allt större del av kompo-

nenterna i de olika produkterna gemensamma.

Genom sin storlek har Electrolux möjlighet att rationalisera även sin mjukvarusida: distribution, marknadsföring och försäljning och även personal. Företaget har också av kostnadsskäl börjat intressera sig för att effektivisera hanteringen av konsumentsynpunkter:

”Det är en klar tendens över hela världen att försöka få lite mera systematik i det här med klagomål och synpunkter. Kostnaden för att rätta till sådant börjar bli oproportionerligt hög i förhållande till produkten. Det är inte lönsamt för vare sig konsumenten eller oss att strunta i frågan.”

En annan del i Electrolux rationaliseringssträvanden är att minska kapitalbindningen. Mätt i procent av omsättningen har varulagren minskat från cirka 30% 1980 till cirka 20% 1986. Även kundfordrarnas andel av omsättningen har minskat (under 20% 1985).

Asea-Cylinda är ett mindre företag i vitvarubranschen. Det har därför sämre förutsättningar att utnyttja skalfördelar i produktionen. Företaget skiljer sig också från Electrolux på så sätt att man är inriktad på en speciell nisch av marknaden, där kraven på kvalitet – och betalningsviljan – är större.

Man kompenserar emellertid med skalfördelar i distributionen. Här utnyttjas det omfattande distributionsnät som Asea-Skandia i egenkap av stor elgrossist har byggt upp.

Felix bekänner sig inte i ord till storskalighetsfilosofin. Däremot säger man sig sträva efter marknadsledarskap, och de volymer detta för med sig. Man menar också att en ny produkt måste ha möjligheter att nå stora försäljningsvolymer för att vara intressant att utveckla. Den skall också passa in i den produktionsutrustning som finns och bidra till att denna utnyttjas effektivare. Därmed kommer företaget i handling relativt nära storskalighetstänkandet.

Ren rationalisering spelar större roll för Felix. När det gäller t ex kontraktsodlingen handlar mycket av arbetet om att rationalisera verksamheten och göra råvaran så billig som möjligt:

”När man kommer in på sortprövning, lagringsbetingelser etc är det naturligtvis en rationaliseringshistoria. Bekämpningsmedel och sökandet efter nya sorter styrs av samma överväganden, det görs för att förbättra ekonomin. Vår verksamhet är ju överhuvudtaget mycket till för att rationalisera odlingen, att göra råvaran så billig som det är möjligt. Alla möjligheter vi har till detta tar vi givetvis tillvara. Det är vårt jobb att se till att tillverkningen får en billig råvara och ändå kvalitet.”

Precis som Asea-Cylinda är ett litet företag i förhållandet till Electrolux är *Lars Jönsson* litet jämfört med *Felix*. Här upphör emellertid likheten i företagen emellan. För *Lars Jönsson* är storskalighet viktig. Den är helt enkelt nödvändig för att uppnå de låga styckkostnader som krävs för att få sälja till de stora handelsblocken, menar man från företagets sida. För att kompensera sin litenhet har därför sortimentet drastiskt skurits ner. Företaget har inriktat sig helt på de produkter där man kan sälja stora volymer. Från ett sortiment på cirka 240 artiklar 1977 har *Lars Jönsson* 1986 ca 60 artiklar. I projekteringen av en ny produktionsanläggning för 1990-talet ingår planer på att ytterligare minska sortimentet (10 – 20 artiklar). Kostnadsjakten har också medfört att företagets möjligheter att förnya sitt produktutbud starkt har begränsats:

”Lars Jönssons organisation är ej en produktutvecklingsorganisation, utan en ’hårdkräng organisation’. Vi har ingen marknadsorganisation utan en försäljningsorganisation. Av denna anledning är vi idag inte rustade att produktutveckla. Vi är inte bra på att sälja in nyheter, eftersom vi inte har någon organisation för detta. Just nu är vi inne i en fas där vi strippar sortimentet och det skall vi fortsätta med, åtminstone ett år till. Detta så att vi bara har de produkter i vårt sortiment som är lönsamma och som vi kan köra långa serier med (och som går att sälja in med den organisation som vi har och som krävs idag).”

Ett annat exempel på företagets försök att sänka kostnaderna är utnyttjandet av en ny tarm, collagentarmen, i charktillverkningen. Denna konstgjorda tarm är dels lättare att hantera i samband med produktionen – den är alltid lika lång – dels är den billigare. Företaget medger dock att tarmens värde är tveksamt ur konsumentsynpunkt:

”Styrkorna är att den (collagentarmen) är produktionseffektiv, produkten blir samtidigt vacker och ser alltid likadan ut. Svagheten är att den ej har samma hållfasthet vid tillagning (steker man på för hård värme spricker den). Detta har man tillsammans med generalagenten i England förbättrat, men naturtarmen är fortfarande överlägsen. Sammantaget är det produktionstekniska och ekonomiska överväganden bakom denna nyhet, samt att man kan optimera kapaciteten. Ingen omtanke om konsumenten, mer än att korven ser mera aptitlig ut.”

Livsmedelsföretagen hävdar att kraven från handeln till stor del förklarar varför sänkta styckkostnader har blivit så viktiga i produktionen. *ICA* ställer krav på låga kostnader inte bara hos sina leverantörer

utan även i den egna verksamheten. Man har t ex under en lång period strävat efter stordriftsfördelar genom att minska antalet distriktscentraler (DC) och koncentrera dem till färre stora enheter. Detta har givit upphov till stordrifts och rationaliseringsmöjligheter:

”Vårt DC-nät tog vi de strategiska besluten för på 60-talet. Det var viktigt att åstadkomma en förändring – från som mest ca 75 DCn, filialkontor o d runt om i landet, ner till de 21 vi har idag. Vi var tvungna att koncentrera för att få upp tillräckliga volymer för användning av moderna hjälpmedel och få enhetliga, rationella lagerbyggnader där datorer, truckar o d kunde komma till sin rätt.”

Viktigt för hela ICA-organisationen tycks också vara att förbättra utnyttjandet av den information som datasystemen ger. På så sätt tror man sig bättre kunna kontrollera produktflödet, sälla bort olönsamma produkter, förbättra personalplaneringen m m.

Även butikerna har utvecklats mot färre och större enheter. Större butiker ger, på samma sätt som större DCn, fördelar genom att man kan utnyttja modern utrustning, hålla större sortiment och nå effektivare hantering och lägre personalkostnader. En större butik har dessutom möjligheter till förmånligare inköp, genom de kvantitetsrabatter ICA ger. Samtidigt utgör utvecklingen också en anpassning till stordriften i den centrala lagrings och distributionsverksamheten. Inom ICA-organisationen menar man att utvecklingen mot större butiker kommer att fortsätta. Centralt försöker man aktivt styra utvecklingen av butiksnätet mot en rationellare struktur. Små, olönsamma och ur distributionssynpunkt irrationella enheter sållas bort:

”Jag tror att utvecklingen kommer att fortsätta i samma riktning som hittills, och de stora butikerna kommer att svara för en betydligt större del av försäljningen. Man etablerar inte en butik som har under 10 mkr i omsättningsmöjligheter idag, och även om man skall överlåta en butik går gränsen vid ca 6 mkr. Butikerna här under läggs ner eller säljs ut efterhand som den gamle ägaren slutar. ”

ICA utnyttjar också storskalighetstänkandet vid arbetsfördelningen inom organisationen som helhet. Man har byggt upp centrala redovisningsenheter, butiksplaneringavdelningar m m. Härmed blir resursåtgången mindre än om varje butik ska sköta detta på egen hand. Samtidigt kan de centrala enheterna utnyttja specialkompetens samt rationalisera arbetet ytterligare med hjälp av dyrbara datasystem etc.

NK satsar i likhet med Asea-Skandia på ett kvalitetsinriktat och betalningsvilligt konsumentsegment. Samtidigt tycks dock företaget lägga allt större vikt vid att pressa kostnaderna. Ett område där man söker skalfördelar är vid inköpen. Detta är viktigt för att få en fördelaktig behandling (kostnadsfördelar) hos stora internationella leverantörer, för vilka NK är en liten kund. Ett konkret exempel är att NK eftersträvar ett nordiskt samarbete med andra stora varuhus, i syfte att skapa en gemensam inköpsorganisation.

Kraven på rationalitet är andra inom dagens NK än tidigare. Avdelningar som inte kunnat göras lönsamma trots aktiva åtgärder behålls inte längre endast för att varuhuset ska vara komplett. Antingen lägger man ner eller lämnar över avdelningen i koncession till stora märkesvaruleverantörer och i franchising till egenföretagare. Man skär kostnader också när det gäller inventarier och påkostad skyltning.

NK har i likhet med ICA även satsat på datorsystem för att kunna styra lagerhållning, personalkostnader, golvyta och varulager på ett så rationellt sätt som möjligt. Detta arbetar man fortfarande med, och ser möjligheter till ytterligare rationaliseringar:

”När det gäller den tekniska biten är datatekniken inte fullt utvecklad så som den skulle kunna användas när det gäller lagerstyrning o d. Man kan t ex i framtiden tänka sig att en inköpare ute i världen kan ha full kontroll över lagersituation, uppföljning och statistik. Inom den typen av teknologi finns det säkert väldigt mycket ytterligare att göra.”

NK har dessutom rationaliserat logistiken genom att transporter och lagring hyrs in hos externa företag med överkapacitet, t ex Åhlens centrallager. Åhlens har också kunnat erbjuda samlastning av produkter ute i Europa.

Kostnadskontroll och lönsamhetsstyrning

Kostnadstänkandet omfattar inte bara produktionsutrustning och realkapital. De anställda och organisationen trimmas i samma filosofi. Beslutsfattandet decentraliseras och lönsamhetsansvaret fördelas och förs ned i organisationen, i ”profit centers”. Täta bokslut och resultatlön styr och motiverar organisationens olika delar i en enhetlig riktning.

ICA arbetar målmedvetet med att fördela kostnader och följa olika

enheters resultatutveckling. Centralt inom ICA Essve har olika grenar av verksamheten placerats i separata bolag, dels för att utveckla specialkompetens, dels för att få bättre grepp om lönsamheten. Såväl storkhushållsförsäljning som finansverksamhet har bolagiserats med specificerade krav på avkastning – vilket också gäller distributionsverksamheten till butik.

Så mycket som möjligt av huvudkontorets verksamhet har decentraliserats till DC-nivå för att komma närmare marknaden och för att lägga kostnaderna på den nivå där man anser att de hör hemma. Även inom varje DC finns en uppdelning av olika avdelningar i kostnads- och profitcenters:

”Om man går ner på DC-nivå och tar t ex fruktavdelningen så har den en avdelningschef. Han har sedan sina inköpare, säljare, expeditörer, distributörer etc. Varje avdelning på DC är ett helt litet företag i företaget, som gör ett mycket detaljrikt bokslut, med bruttovinster på varje varugrupp. Varje avdelningschef är ekonomiskt ansvarig för sin bit inför DC-chefen, som vet exakt vad han har råd med på varje avsnitt.”

På DCna satsar man dessutom hårt på att vidmakthålla prestationslönesystemet. Således är 80% av all tid inom lagerhantering och distribution betald på ackord. Även när det gäller säljarna har man infört ett prestationssystem med både enskild bonus och gruppbonus.

Från centralt håll går man även igenom boksluten i butikerna och tar kontakt om resultatet inte ter sig tillfredsställande. Syftet är att i tid hjälpa den köpman som fått problem. Attityden kan ibland vara ganska hård:

”Vi har idag alldeles för stora variationer i butikernas lönsamhet. Detta är mera ett managementproblem än ett lokaliseringsproblem. Utav våra 460 butiker är det mindre än 10 som är omöjliga. Vi kan i princip byta ägare över dagen om det är nödvändigt, och vi kanske anses som ganska tuffa när det gäller detta.”

Ute i de enskilda butikerna har man utvecklat system för att följa upp och kontrollera kostnader och lönsamhet relativt detaljerat. I vissa fall läser t ex butiksföreståndaren av och kontrollerar försäljningen i kassorna timme för timme.

NK är ett annat företag där såväl befogenheter som kostnads- och lönsamhetsansvar delegeras så långt ner det är möjligt. Ett första led i detta är att fastigheterna och samtliga varuhus, liksom övriga särskilj-

bara funktioner, inköp, NK-inredning och NK-konto har ombildats till aktiebolag. I likhet med ICA har delegeringen drivits långt. Avdelningar med ett tiotal anställda har t ex gjorts till egna enheter med resultatlön:

”Man måste uppmuntra ansvariga chefer inom varuhus och varugrupper. Genom delegeringen har de ju del i resultatet och de blir ju därigenom uppmuntrade till att tänka igenom sin situation. Om man kostnadsbelastar för alla delar, och dessutom har någon form utav prestationslön, måste ju varje avdelningschef bli kreativ och vidta åtgärder för att se till så att man åstadkommer de resultat som krävs.”

För alla verksamheter finns dessutom klart definierade avkastningskrav. De verksamhetsgrenar som inte klarar kraven säljs ut eller läggs ner. Som en följd av detta kan man också omdisponera lokalerna, och t ex ge större ytor till de avdelningar som ger bäst avkastning. Genom att på så sätt bättre utnyttja lokaltorna och eftersträva ökad försäljning per kvadratmeter kan lokalkostnaderna hållas nere.

Electrolux säger sig arbeta med korttidsplanering i stället för långtidsplanering när det gäller operativa lösningar. Verksamheten delas upp i många små självständiga företag och kostnadsställen. Dessa övervakas med täta bokslut:

”Om vi tar ekonomiska mål först, så är vi oerhört lönsamhetsorienterade och vi är kortsiktigt lönsamhetsorienterade. Vi har inte för vana eller accepterar att saker och ting får gå med förlust för länge. Det är möjligt genom att vi har ett snabbt ekonomisystem. Vi har fullständigt bokslut per månad. Vi skulle vilja, om vi kunde, göra det per vecka. Jag skulle gärna ha försäljning per dag. Detta är en snabbbrörlig branch och vi behöver följa den snabbt (snabba prisrörelser). Vi styr ur den synpunkten oerhört hårt på lönsamhetsmål.”

Resultatbaserad lön tillämpas för chefer på säljande enheter och, så långt det anses möjligt, även nedåt i organisationen. Företaget ser gärna i dag att allt flera får resultatbaserade löner. *Electrolux* har dessutom fr o m 1987 genomfört en helt ny organisationsplan, som ska kunna styra verksamheten bättre och effektivare.

Asea-Cylinda, *Felix* och *Lars Jönsson* förefaller inte ha kommit lika långt när det gäller lönsamhetsstyrning. När det gäller de båda sistnämnda företagen tycks man dock befinna sig i planeringsstadiet och ha för avsikt att slå in på samma väg som ICA, NK och *Electrolux*.

Prisdominans i marknadsföringen

Storskalighets- och rationaliseringstänkandet kommer till uttryck även i marknadsföringen. Priset blir ett naturligt fokus. Dagligvaruhandeln och dess s k SAVA-system är ett tydligt exempel. Systemet omfattar inte bara grossister och detaljister, utan även livsmedelsproducenterna. I huvudsak innebär SAVA gemensamma aktiviteter mellan fabrikanter och handel: ett antal varor annonseras varje vecka ut till reducerade priser.

Vi beskrev tidigare hur *Lars Jönsson* hade rationaliserat och sänkt styckkostnaderna. Enda orsak till detta enligt egen utsago var att kunna passa in i handelns SAVA-system. För *Lars Jönsson* är således priset ett konkurrensmedel inte för att vinna konsumenter, utan för att tillfredsställa handeln. Även *Felix* deltar i SAVA-systemet. Sammanlagt går cirka 85% av företagets marknadsföringsanslag åt till att delta i SAVA-aktiviteterna.

Både *Lars Jönsson* och *Felix* menar att det är olyckligt att livsmedelsbranschen blivit så prisinriktad. Samtidigt menar man emellertid att det är nödvändigt att rusta företaget för ökad prispress:

”Vi har tonat ner företagsmarknadsföringen eftersom kunden inte gick in i butiken för att köpa just *Lars Jönsson*, utan bara falukorv med den rödaste prislappen. I stället har vi utökat (fördubblat) säljkåren. Sålunda har vi dragit ner profilreklamen för att kunna öka säljkåren och prispressen.”

ICA visar också klart att man ser det mesta som görs inom organisationen som ett medel för att i sista hand pressa priserna:

”Vad som händer på den tekniska sidan är viktigt. Det gäller att ha rationella butiker, med rationell påfyllning etc. Här har vi kommit långt, och jag hoppas att det dyker upp sådant som förenklar hela tiden – som gör att vi kan hålla låga priser.”

På DC-nivå har *ICA* inrättat fältsäljare som regelbundet skall besöka samtliga butiker. Åtgärden ses som en viktig förnyelse, men dess främsta syfte är att ge kampanjer, priserbjudande o dyl bättre genomslag i butikerna.

Electrolux arbetar med märkesdifferentiering, vilket är nödvändigt för att täcka en större del av marknaden. Genom olika grad av specificering (utrustning) skapas samtidigt en prisdifferentiering mellan märkena. Samtidigt tycks priset ha blivit allt viktigare oavsett märke. Från

företagets håll förklarar man detta med att man arbetar på en mogen marknad.

NK arbetar inte lika mycket med prisaktiviteter. Parametern tycks dock ha blivit viktigare även för NK. Exempelvis har varuhusen breddat sitt sortiment till att omfatta också ett lågprissegment. Ett annat exempel är att man noggrant bevakar konkurrenternas prissättning och utspel. Det faktum att NK de senaste åren nått framgång huvudsakligen med hjälp av andra argument än priset kvarstår dock. Till viss del kan kanske framgången förklaras av att just priset så starkt betonats inom detaljhandeln i övrigt.

Koncentration och marknadsuppdelning

Att vidga verksamheten och söka nya grenar är inte något man eftersträvar. I stället har de företag vi studerat visat en tendens att allt mera vilja koncentrera sig på det som traditionellt varit kärnan i verksamheten, och på sådant som man redan anser sig vara bra på. Filosofin bakom koncentrationen är att man inte vill konkurrera där det finns företag med ett större kunnande – i tider då marknadsläget inte längre ger plats åt alltför många konkurrenter och inte ger utrymme för misslyckanden. Man drar sig hellre undan än försöker ta upp konkurrensen för att slå ut någon annan.

Lust att experimentera och att söka sig ut på nya områden har inte märkts. Det viktigaste är att utnyttja den befintliga produktions- och distributionsapparaten, och det ska mycket till för att man skall ge sig ut i det okända och riskfyllda.

Det finns också "politiska" och taktiska skäl bakom satsningen på det man är bra på. När företag inom en bransch på ett eller annat sätt koncentrerar sig, och lämnar resten åt andra, minskar konkurrensen. Det som närmast kan liknas vid en marknadsuppdelning är, åtminstone från början, sannolikt inte ett mål i sig, utan snarare en följd av koncentrationstänkandet. När situationen väl har uppstått är den emellertid gynnsam för de flesta och det blir lätt en mer eller mindre underförstådd överenskommelse om att inte bryta den. I koncentrationstänkandet ingår för övrigt också att man bibehåller en viss grundkompetens inom de verksamhetsområden man valt att överge. Syftet tycks vara att kunna slå tillbaka om någon går in på det egna specialområdet, genom att lansera produkter på områden där de potentiella

konkurrenterna koncentrerat sig. Ett brott mot uppdelningen skulle därmed leda till att samtliga inblandade förlorade pengar och volym genom dyrbara pris- och marknadsföringskrig. Då är det bättre att värna om den säkra ställning som marknadsuppdelningen medfört.

Koncentration kan vi se exempel på både horisontellt och vertikalt. *Felix* är ett exempel på horisontell koncentration:

”Företagets styrka och dess unika kompetens ligger i de varuområden man sysslar med och där man har en rad nyckelteknologier att falla tillbaka på. 1970-talet har också varit ett koncentrationens tidevarv, där man skärpt sig på de områden där man var bra och spolat de områden där man varit/är dålig.”

Att marknadsuppdelningen existerar är man från *Felix* sida fullt medveten om. Trots att *Felix* och *Findus* egentligen befinner sig inom samma bransch, konkurrerar företagen i relativt liten utsträckning med varandra. Detta ser *Felix* som en fördel, och man är föga intresserad av att störa bilden:

”Vad gäller konkurrenter upplever jag att det finns en naturlig uppdelning av marknaderna idag, vilket är en konsekvens av den avstannade konsumtionsutvecklingen och strukturförvandlingen inom handeln. Man ligger inte och slår på varandra, det upplever man inte vara lönt. Detta är inget som är klart uttalat, men jag menar att det inte förefaller logiskt att *Felix* skulle gå in på varuområden som *Findus* är duktiga på – samhällsekonomiskt och företagsekonomiskt vore det olyckligt om man skulle göra det, inga fördelar skulle vinnas.”

Felix beroende av handeln får också följder för vilka produktområden företaget kan och vill satsa på. Ett övertramp här kan få allvarliga konsekvenser:

”Ett aktuellt exempel är sylt där vi har två produkter. Kunderna (handeln) har egen produktion inom området, och när *Felix* diskuterar att komma med ytterligare en produkt (som är ännu mera ”high quality” än kundernas) i en fil där vi sagt att vi inte skall växa finns det stora risker. *Felix* vet att produkten är bra, men hur reagerar kunderna? Den dagen *Felix* kommer med ”fel” produkt enligt ovan kommer kunderna med en produkt inom *Felix* område. Det är hela tiden en balans, ett maktspel, en dold maktkamp.”

Lars Jönssons koncentration till ett fåtal produkter har redan beskrivits. Företaget har dessutom valt att koncentrera sig helt på tillverkning:

”Lars Jönsson har idag inte någon distribution alls själva. ASG och Frigoscandia hämtar vid fabriken. Vi äger inte en bil och de bilar som vi hade tidigare försvann i ”stora köret” 1978. Vi är proffs på att tillverka charkuterivaror, punkt.”

Lars Jönsson har med andra ord valt att avstå från distributionsverksamhet. Inom ICA väljer man i stället att koncentrera sig på distribution av dagligvaror. Här har man det största kunnandet och den mest dominerande ställningen:

”Vi är framför allt ett distributionsföretag. De industrier vi äger har vi främst av historiska skäl. Vi har snarare minskat vårt engagemang inom industrisektorn än ökat det. Vi har sålt våra bagerier, vår textilfabrik, våra restauranger etc — för att vara bra på det vi gör — och vi hyllar lite av den här skomakarfilosofin ”bliv vid din läst.”

Företaget tillämpar även koncentrationstänkandet inom sin egen organisation. En köpman anses t ex mest effektiv om han koncentrerar sig på den dagliga driften av sin butik. Skrivbordsarbete och planering försöker man föra över till centrala enheter, där detta kan göras bättre och mera effektivt.

ICA väljer att dra ner på sin industriverksamhet och i stället utveckla samarbetet med kunniga leverantörer. Samtidigt avvecklar man dock inte tillverkningen helt, utan upprätthåller en viss beredskap:

”Vi tänker inte utveckla vår egenproduktion, utan skall jobba med de märkesvaruleverantörer som finns. Det enda skälet till att utveckla egenproduktionen skulle vara att konkurrensen upphörde på ett visst område. Annars gör vi det inte. Vi kan inte tillverkning bra, men vill ändå ha kvar de fabriker vi har för att upprätthålla en viss kompetens inom området, om vi skulle tvingas att gå vidare och köpa upp andra leverantörer.”

ICA är således angeläget om att inte riskera att hamna i händerna på en alltför dominerande leverantör. Detta skulle äventyra den starka ställning man har i förhållande till tillverkarna. Kanske är egen tillverkning också ett effektivt hot för någon producent som skulle överväga att bryta den vertikala koncentrationen och gå in i grossistverksamheten?

ICA har valt att sälja sina restauranger, vilket antagligen är nödvändigt för att kunna gå in som grossist på den kommersiella storköksmarknaden. En restaurang väljer knappast att köpa sina varor från en leverantör som samtidigt är en konkurrent.

Även nischföretagen får plats inom ramen för koncentration och marknadsuppdelning. Att vara nischföretag innebär i sig att man inriktar sig på smala marknadssegment där efterfrågan är svagt tillgodosedd. Eftersom de stora företagen huvudsakligen satsar på lågt pris och standardiserade produkter finns luckorna ofta i de högre kvalitetsklasserna, där man erbjuder slutförbrukarna någonting extra. Både NK och Asea-Cylinda är exempel på detta.

Inom handeln är det ingen nyhet att NK inriktar sig på kvalitet. NK tycks dock ha blivit alltmer medveten om att det är inom denna nisch det lönar sig för företaget att koncentrera sig – och att göra det målmedvetet och konsekvent. En relativt ny inställning är däremot att man också inriktar sig på de sortimentsavsnitt som man anser sig kunna bäst:

”Det har ju inom NK hela tiden varit en förskjutning mot de textila delarna och vad vi har blivit sämre på är den hårda sektorn, på radio/TV, sport, leksaker etc, där vi var mycket bättre för 10 år sedan. Det är ju mera bruttovinstsvaga delar som vi har minskat på – det har blivit svårare för varuhuset att hänga med när det gäller sådant – medan vi har ökat på de bruttovinststarkare.”

Även om NK fortfarande enligt internationell definition är ett fullsortimentsvaruhus så har bredden minskat. Att behålla det tidigare breda sortimentet finns det helt enkelt inte utrymme för inom ramen för de effektivitetskrav som ställs. Ett konkret exempel är att två tidigare fullsortimentsvaruhus numera gjorts om till rena modevaruhus. Överhuvud taget drar man hellre ner än konkurrerar på områden där man upplever att det finns andra, alltför starka, företag:

”När det gäller leksaker har vi släppt ifrån oss till konkurrenter. Stor och Liten har ju vuxit upp här. De har drivit hård prispress på vissa lågkalkylerade varor och haft ett brett sortiment, under det att vi har minskat den delen.”

Asea-Cylinda är ett annat företag som valt att koncentrera sig på kvalitetsnischen. I likhet med NK har man dock gått längre, och inriktat sig speciellt på vissa produktområden:

”Vi har sagt att företagets strategi är att vi skall stanna vid disk, tvätt och torktumlare, inte gå utanför den nischen. Däremot är vi fria att uppfinna vad vi vill i den nischen.”

Företaget har medvetet gått ur marknader där man inte kan producera hög kvalitet. Ett exempel är den prispressade byggsektorn. Asea-Cylinda har i stället valt att koncentrera sig på villamarknaden, och på ersättningsmarknaden.

Electrolux inriktar sig på att fortsätta att producera det man gör idag. Första prioritet har ett maximalt utnyttjande av de produktionsresurser och det tekniska kunnande som företaget redan besitter. Intresset för att ta in något nytt och annorlunda förefaller vara mycket begränsat:

”Vår (*Electrolux*) konkurrensfördel ligger i vår unika distributionsapparat. Hittar vi världens produkt, men den inte passar in i kanalen så skall det mycket till innan vi bedömer att produkten i sig är så fantastisk att vi skulle börja bygga upp en organisation kring den. Ramarna är så att säga givna. Vi skall fylla våra kanaler och gärna också våra fabriker. *Electrolux* är tekniskt ganska tungt och det är inte fråga om att brainstorma fram de mest fantastiska och egendomliga saker i första hand.”

Trots detta är *Electrolux* ett brett företag i så måtto att man inom vitvaruområdet satsar på alla produkter, dock inte över hela kvalitets-skalan. Längst ner och längst upp har man lämnat till andra, och bl a då Asea-Cylinda.

Som vi ser det finns det anledning att tro att koncentration leder till minskad konkurrens inom olika branscher. På vissa håll tycks man i dag tänka mera på konkurrens med andra branscher än med företag inom den egna branschen. De företag som egentligen borde vara de svåraste konkurrenterna kan i stället bli samarbetspartners i kampen om att vinna en så stor andel av konsumtionskakan som möjligt åt den egna branschen.

Trots att detta förhållningssätt förefaller onaturligt, kan det vara logiskt att inte underblåsa konkurrens inom den egna branschen utan i stället samverka för att öka branschens totala försäljning.

Inte minst när det gäller livsmedel har det under senare år förekommit gemensamt finansierade kampanjer, som syftar till att ge maten högre prioritet. Här har såväl producenter som grossister och detaljister deltagit. Konkurrensen med andra branscher tror man kommer att fortsätta:

”Vi har hittills när vi bearbetat marknaden slagits mycket inbördes. Vi har däremot slagits väldigt lite med andra branscher, och det tror jag är det nya som kommer att inträffa; att vi kommer att försöka ta tillbaks lite av det vi har släppt till konfektion, resor o d.”

Produktförädling

Vi har noterat åtminstone två sätt på vilka produktförädling kan ske:

- Befintliga produkter förbättras eller förändras kvalitetsmässigt.
- Allt fler varianter av samma grundprodukt utvecklas.

Båda utvecklingsdragen är karakteristiska för mogna marknader.

Bättre produkter

Inom vitvarusektorn har *Electrolux*, enligt egen utsago, satsat mycket på förbättrad produktkvalitet. Något som kommer företaget till godo dels genom att risken för konsumentmissnöje minskar, dels genom att kostnaderna för garantireparationer minskar:

”Jag är stolt över vår kvalitetssatsning. På 3 år har vi lyckats halvera garantiservicefrekvenserna. Det innebär för varje kund att vi har klippt 300 kronor i servicebesök under det första året. . . Tidigare lyssnade vi för mycket på byggherrarna som ville ha billiga produkter och tänkte mycket lite på konsumenten som skulle använda produkten.”

Annars har man inom vitvarusektorn länge varit inriktad på att utveckla och förbättra apparaternas funktion. Denna utveckling har varit särskilt påtaglig för de våta varorna (tvätt- och diskmaskiner samt torktumlare). Till att börja med rörde det sig om en strävan mot att få dem att tvätta och skölja renare, samt att få en tystare funktion. När denna utveckling till slut inte gick att driva mycket längre, har i stället intresset inriktats på att få fram energisnålare produkter.

Utvecklingen vad gäller energiförbrukningen hos de våta varorna har drivits relativt långt. På *Cylinda* uttrycker man det så här:

”Våra produkter har blivit mycket energisnålare. Oljekrisen ökade medvetenheten om vatten och elförbrukning och kostnaderna för detta. Idag använder en diskmaskin en tredjedel av den energi som användes för 10 år sedan för samma jobb. För tvättmaskiner är det ungefär likadant. Vill du minska tvätteffekten så kan du tvätta ännu billigare. Idag är det lika billigt att diska maskinellt som manuellt.”

På *Electrolux* kan man visa på ungefär samma utveckling. För 10 år sedan hade deras produkter en avsevärt högre energiförbrukning.

Electrolux lanserade 1987 ett helt nytt tvättsystem – Automatic Level Control (ALC). Tanken är att få en bättre överensstämmelse mellan hur mycket man tvättar och energiåtgången. Electrolux ser detta nya tvättsystem som det enda riktigt nya som hänt sedan cylindermaskinen kom. Ur användarsynpunkt handlar det om att man ytterligare förbättrar maskinernas tvättförmåga och framförallt, sänker energiförbrukningen ännu mer.

Många av de produkter som *Felix* lanserat, och som utgör grundstommen i verksamheten är relativt gamla. Man började t ex lägga in gurkor i ättika 1939, potatismos lanserades 1954, ketchup 1956 (i plastflaska) och pommes frites omkring 1960. Den förnyelse i teknologisk betydelse som skett därefter har framför allt inriktats på att förbättra ”grundprodukterna” i olika avseenden, bl a nya produktionsprocesser och förpackningar.

Detta illustreras tydligt av Felix pommes frites och potatismos. Pommes frites har förbättrats genom att fetthalten sänkts och produkten anpassats för tillagning i ugn:

”Det revolutionerande som hände på pommes fritessidan var att man gick över från den blöta och otorkade pommes fritesen till den crispiga ugsanpassade. Detta gjordes 1976 och blev en mindre revolution. Hemligheten var att man införde ett torksteg i processen som gjorde att man kunde fritera betydligt kortare tid och fick då en yta som var crispigare när man tillagade i ugn.”

När det gäller potatismos har antalet tillsatser länge varit ett problem – för kunden har produkten framstått som syntetisk. Företaget har på olika sätt jobbat med att få ned antalet tillsatser. Införandet av gaspackning är ett exempel. Lagringstiden kunde förlängas och kvaliteten förbättras. Samtidigt kunde en av tillsatserna tas bort:

”Här jobbar vi med tillsatsproblematiken. Om vi hade 100 i tillsatser då, är vi nere i 40 nu. Vi har tagit bort det mest kontroversiella i tillsatser.”

Dagens ketchup är i dag ungefär densamma som 50-talets. Vad som förändrats är framförallt emballaget – i syfte att förbättra produktens hållbarhet:

”... vi fick fram en annorlunda, tätare, och mer hållbar förpackning för ketchup. Tidigare höll ketchupen kanske 3 veckor mot 1 år för den nya produkten.”

För Felix sträcker sig strävan att förbättra och förfina även till vissa råvaror. Nya sorters potatis som är mer sjukdomsresistenta har tagits fram, vilket ger mindre spill i lagerutrymme och produktion. Man söker också "förbättra" potatisen storleksmässigt. I produktionshänseende är en så stor och jämn potatis som möjligt mest effektiv.

För *Lars Jönsson* är förbättringar av produkterna i det närmaste liktydigt med att öka hållbarheten. Denna har man sökt förlänga bl a genom att utveckla nya förpackningar. 1983 började Lars Jönsson på vissa delar av sitt sortiment använda en plastförpackning – fylld med livsmedelsgas i stället för vakuumpförpackning. Plastförpackningen är dyrare men samtidigt får man cirka 20 procent längre hållbarhet.

För handelns del utgörs "produkten" av tjänster av olika slag såsom butikslokaler, lokalisering, sortiment, öppethållande, betjäning m m. I grossistledet är det sortimentet och distributionen till butikerna som utgör "kärnprodukten".

Även *ICA* inriktar sig främst på att förbättra det befintliga. Nyetableringens betydelse har minskat, och resurserna har inriktats på att "fräscha upp" befintliga butiker:

"Visst har nyetableringar stor betydelse för verksamheten, men idag har investeringar i befintlig handel en stor betydelse; uppförskning, ändrad inriktning, omprofilering etc."

Förbättrad kunskap hos dem som arbetar i butikerna är ett led i arbetet – stora resurser har lagts ned på utbildning (t ex ICAs butiksledarutbildning, köttskolan, frukt- och gröntutbildning). På butiks- och DC-nivå är förbättring av servicenivå och sortiment väsentliga inslag i förnyelsen. Servicenivån förbättras främst genom manuell betjäning vid ost- och köttdiskar samt förlängt öppethållande hos butikerna.

Att satsa på mer manuell service och mer kvalitet och samtidigt sträva efter låga kostnader kan i och för sig verka motstridigt. Det tycks dock vara så att de stora handelsblocken numera lärt sig att arbeta med betjäna- de avdelningar utan alltför höga kostnader. Dessutom förefaller konsumenternas missnöje med det tidigare alltför likriktade och opersonliga sortiments- och butiksutbudet till slut ha blivit så stort, att handeln helt enkelt varit tvungen att anpassa sig. Om detta vittnar också det faktum att butikernas inköpsfilosofi i viss mån har ändrats:

"... Det var en period under mitten av 70-talet när det kom ut en massa nya billiga korvar med fantasinamn. Man sålde mycket av dem, men det

var ingen som var nöjd efteråt. I dagsläget gör man inte en sådan sak, utan är nog lite mer försiktig när man tar in en ny produkt i sortimentet och kanske kontrollerar noggrannare att det är den kvalitet som man verkligen har tänkt sig.”

Anpassningen mot högre kvalitet kan också ha påskyndats av att saluhallar, hälsokostbutiker etc har växt upp och visat konsumenterna, att det finns andra sätt att inhandla livsmedel på än via den traditionella dagligvaruhandeln.

NK har i princip förfinat och förbättrat med hjälp av samma variabler som ICA: butiksmiljö, servicegrad, öppethållandetider etc. Skillnaden ligger i inriktningen. För NK gäller det snarast att vända tillbaka i riktning mot det ”gamla” NK och mot en produkt på det kvalitetsmedvetna segmentet, och att släppa en del av den fixering vid kostnader som under en period präglade varuhuset:

”Ett tag blev vi så oerhört kostnadsmedvetna att detta blev viktigare än marknadsinriktning och service. Man kan säga att NK försökte spara sig ur situationen och föll nivåmässigt. Här tycker jag att pendeln har vänt. Man tog t ex bort informationen vid rulltrappan för att spara för några år sedan, men den kom tillbaka förra året. . .”

I sökandet efter det gamla konceptet är höjd servicenivå och kunnigare personal viktiga inslag:

”Jag tror att det verkligen gäller att ha kunnig personal, som kan allt om varorna, kan ge råd, svara på frågor och har gedigen varukunskap. Det gäller också att ha en hög servicenivå, där kunden känner sig väl omhändertagen, välkommen och att det går snabbt. . . Det gäller samtidigt att ha enkla rutiner och att ha rätt personaldimensionering. . .”

Fler varianter

Förfining och förbättring av produktionsprocessen kan också medge flera varianter, som kan ge möjlighet att nå nya segment eller marknader. Ofta kan emellertid varianternas värde diskuteras.

Electrolux har länge varit så stort att flera varianter inom varje produktområde varit mer eller mindre nödvändigt för att nå en marknadsandel som svarar mot företagets storlek. Basfunktionerna i de märken som man saluför i Sverige (*Electrolux*, *Husqvarna*, *Electro-Helios*) är emellertid identiska, och apparaterna tillverkas i regel också på samma plats. Det som skiljer är i stället vilka tilläggsfunktio-

ner (storlekar, utrustning mm) som erbjuds, samt distributionskanalen. Electrolux självt är berett att tillstå att skillnaderna en tid under 70-talet var små. En förbättring av produktionstekniken under 80-talet har gjort det möjligt att producera varianter som skiljer sig åt i allt större utsträckning:

”Under några år har trenden varit att segmenteringen skett genom valet av distributionskanal och inte med produkten som sådan, argumentering etc. Det är emellertid en trend som man nu försöker bryta genom att öka produktolikheterna, något som delvis är knutet till den produktionstekniska utvecklingen. Det fanns ju en tid då varje flexibilitet i produktionen, varje ändrad specifikation betydde väldigt stora uppoffringar i produktionsapparaten. Nu tror jag att man kommit i ett läge där man har andra möjligheter att bygga fabriker som kan vara mera flexibla när det gäller att tillverka olika varianter av produkter.”

Det finns även nya marknader som företaget tror sig kunna nå utan alltför stora produktionsmässiga uppoffringar:

”En stor marknad som återstår att bearbeta är småföretagsmarknaden. Vi har jobbat med hemmet och speciella produkter för de stora företagen. Utöver detta finns det ju mängder av små företag, t ex med lunchrum som kan behöva utrustningar av olika slag, som ligger inom vårt område. Det är ett exempel på att hitta en marknadsbit som man kan förse med produkter ur befintligt sortiment, i viss mån något anpassat.”

Inom handeln har differentiering i form av olika butikstyper funnits ett par årtionden. ICA:s jourbutiker har i viss mån förlorat de konkurrensfördelar man tidigare hade i form av långa öppettider. Därför arbetar man i dag med ett delvis nytt koncept, som innefattar videout-hyrning, viss matservering etc – för att på nytt ge jourbutikerna en särprägel.

På grossistnivå har den allt mera utvecklade hanteringstekniken gjort det möjligt att tillhandahålla ett allt större sortiment:

”Det viktigaste som har hänt på senare år är att DC har blivit så komplett. Vi har fått ett fullständigt sortiment, vilket är unikt för en grossist, med bröd, kött och chark etc. Allt hanteras fysiskt över lagercentralen.”

Hos Felix har en förbättrad produktionsteknik inneburit ett förbättrat resursutnyttjade. Det som tidigare var spill vid Felix pommes fritestillverkning användes exempelvis numera för att göra formade potatisprodukter:

”Formade produkter, typ potatisbullar, potatiskroketter, Hash-Brown etc är också en stor grupp. Här skedde en stor omläggning när den nya anläggningen invigdes. Från att tidigare ha använt potatismospulver som råvara (tillverkningen av potatismospulver är en dyr process) utnyttjar man nu istället småbitarna som blir över när man tillverkar pommes frites (man har en sortering innan man friterar och de minsta bitarna går bort). Dessa användes i en, i princip, helautomatisk anläggning.”

Nyttjandegraden av råvaran har ytterligare ökats genom lanseringen av ”skal-på”-sortimentet. Normalt skalas 20–25% av potatisen bort men genom en speciell teknik kan det i stället blir en produkt. Ytterligare ett exempel på ett förbättrat resursutnyttjande genom förbättrad produktionsteknik – som i sin tur resulterar i en ny variant.

Företagsköp

Företagsköp kan ha flera motiv:

- att nå en ny marknad
- att eliminera konkurrens
- att få större volym för att öka möjligheterna att rationalisera.

Inom ICA finns illustrativa exempel på flera av de nämnda motiven bakom företagsköp. Beträffande storhushållssektorn var ICA sedan länge etablerat inom den del av marknaden som vänder sig till institutioner och organisationer, men började efterhand inse att den största lönsamheten låg i att betjäna den kommersiella restaurangdelen. Här saknade man emellertid såväl organisation som kunnande och kontakter, varför man helt enkelt köpte in sig på denna marknad:

”Företagsförvärv behövs dels för att marknaden totalt sett inte växer, dels på att vi började med att göra affärer med den institutionella marknaden (kommuner, landsting etc), då blir man ganska ensidig samtidigt som den marknaden är tämligen olönsam. Man måste lära sig att komma in på den kommersiella marknaden – på restaurangsidan. Vi har köpt företag som är helt inriktade på den sektorn och på så sätt fått både kompetens och substans att jobba inom restaurangnäringen.”

Köpen gjorde att ICA i ett slag befann sig i en position där man kunde börja kombinera de nya resurserna med företagets allmänna kunnande när det gäller dagligvarudistribution. Man fick dessutom en färdig kundkrets, något som kunde ha varit svårt att kräva sig till på en

marknad som, trots att den är lönsam, inte längre växer på samma sätt som tidigare.

ICA har fortlöpande köpt konkurrerande butiker i Stockholmsområdet. Här hade man redan kunnande och organisation. Köpen var snarast ett sätt att undanröja besvärande konkurrens och att öka marknadsandelarna i en region där man traditionellt varit relativt svag. Överhuvud taget tycks en stor del av ICAs framgångar på senare år, mätt i erövrade marknadsandelar, ha sitt ursprung i att man köpt upp butiker:

”ICA Essve har ju haft en expansion och en förnyelsetakt som i och för sig har hållit jämna steg med landet i övrigt. Dock inte i kraft av en målmedveten bevakning utav de möjligheter som dyker upp och en långsiktig planering för att nyetablera. Expansionen har skett mera genom att man köpt in Norrmalmsbutikerna (30 st), en del Metrobutiker och även några andra butiker. När man tittar på verksamheten siffermässigt ser man ju inte riktigt de här sakerna, och att det är det här som är orsakerna till att man har ökat marknadsandelarna.”

Även *Felix* illustrerar företagsköpens betydelse när det gäller att komma in på nya delmarknader:

”Allmänt är filosofin att det är dålig ekonomi att starta med grundforskning, bättre att köpa färdigt. Här kommer Felix förvaltande egenskaper in (ex pizza) – man går in på något som inte ligger så långt från grundkunskaperna och gör en ”rivstart”.”

Genom att köpa kunskap i stället för att bygga från grunden får man på ett resurssnålt sätt sig tillfört ett grundkunnande. Felix såg pizza som ett tillväxtområde och valde att köpa kunnande framför att bygga upp det själv. I mars 1979 övertog Felix Petrono Foods pizzafabrik i Vansbro, som hade en marknadsandel för djupfrysta pizzor på cirka 25%. Ett år senare hade andelen ökat till 40%. Felix marknadsandel på pizzor uppgick 1986 till mellan 55–60%.

Felix köp av styckningsföretaget Empaco kan delvis sägas illustrera samma tanke – man köper kunnande för att utveckla det egna sortimentet:

”Felix har förvärvat ett styckningsföretag (Empaco). Färdiglagad mat är Felix största område omsättningsmässigt, men också vårt svagaste – köpet av Empaco gör att vi går tillbaka och lär oss hur en djurkropp ser ut (problem med detta eftersom vi upplever att vi ej har haft tillräcklig kompetens här tidigare). Styckningsdelen i verksamheten kommer emellertid aldrig att bli stor.”

Felix förvärv av företag utomlands kan ses som en annan aspekt på företagsförvärv. Livsmedel är i de flesta länder omgärdade av handels hinder – bl a skyddas inhemsk industri genom avgifter och skyddstullar på upp till 20 procent. Felix har exempelvis bedömt den europeiska marknaden (EG) som attraktiv, men möjligheten att framgångsrikt exportera från Sverige har man sett som liten. Man har då valt att köpa företag utomlands för att på så sätt få tillgång till marknaden.

Electrolux strävar efter att vara en av de största på sin marknad och har sedan länge valt att köpa företag för att uppnå denna position. Inom Norden har företaget i princip kommit så långt det är möjligt. För att kunna fortsätta växa inriktas intresset mot världsmarknaden. Internationellt har man på senare år eliminerat flera stora konkurrenter genom att köpa upp dem. Köpen har dessutom i vissa länder givit *Electrolux* tillgång till distributionskanaler och marknadskunnande som annars hade varit svårt att själv bygga upp.

En bärande tanke bakom köpen är också att de skall komplettera det sortiment som *Electrolux* redan har och att synergieffekter ska kunna nås som ytterligare ökar företagets totala kostnadseffektivitet.

Köpet av *Zanussi* kan tjäna som exempel. Utgångspunkten var att de båda koncernerna kompletterade varandra, såväl sortiments- som marknadsandelsmässigt. *Zanussi* har traditionellt legat i låg- till medelpris, medan *Electrolux* legat i andra halvan – medel- till medelhögt pris. *Zanussi* är dessutom en av Europas ledande tillverkare av tvättmaskiner, medan *Electrolux* är betydligt mindre och har ett smalare sortiment.

Zanussi blev också en nyckel för *Electrolux* till den syd- och mellan-europeiska marknaden. *Electrolux* egna modeller har höga produkt-specifikationer, dvs hög standard och är relativt stora och dyra. *Zanussi* hade däremot, med sina billigare modeller, stora marknadsandelar inom geografiska områden där *Electrolux* knappt var representerat. Framför allt gällde detta Italien där *Electrolux* före köpet nästan inte sålde något alls. *Zanussi* hade även bra positioner i övriga delar av mellersta och södra Europa, framför allt då Spanien, Benelux-länderna, Storbritannien och Västtyskland. Genom köpet ökade *Electrolux* marknadsandelar i Europa till drygt 25% – vilket i stor sett är en fördubbling. Tillsammans med *Zanussi* blir man marknadsledande i Europa inom samtliga områden – kyl o frys, spisar, tvätt och disk.

Köpet gav också möjlighet att utnyttja nya försäljningskanaler och nytt marknadskunnande till att sprida vissa av de egna produkterna, som t ex dammsugare, till nya geografiska marknader.

Vertikal integration

Att knyta långsiktiga och fasta förbindelser med företag i andra led inom den egna branschen ses fortfarande som viktigt. Om den vertikala integrationen – hel och ägarmässigt grundad eller partiell och samarbetsbaserad – inte alltid har ökat under 80-talet beror det främst på att nätet är färdigbyggt. När integrationen är fullbordad ägnar sig de berörda åt att upprätthålla det förmånliga systemet och utestänga eventuella inkräktare. Det är knappast någon som talar om att bryta upp detta system.

Den vertikala integrationen anses nödvändig för att kunna uppnå låga kostnader inom inte bara det egna företaget utan också för branschen som helhet. Det gäller att kunna planera produktion, inköp, lagring och försäljning på lång sikt för att få upp rätt volymer och därmed pressa kostnader och priser. Att leva från dag till dag är knappast möjligt. För att kunna känna sig säker i denna planering är det också nödvändigt att ha pålitliga samarbetspartners som tänker i samma banor. Det går då att utnyttja stordriften inte bara i den egna verksamheten utan också i transaktionsmomenten mellan företagen. Man kan minimera de resurser som tas i anspråk för att söka kunder respektive leverantörer, och utveckla fasta system för hur leveranser och avtal skall göras upp.

Det vertikala samarbetet är väl utvecklat mellan producenter och grossister. I dag förefaller det bli viktigt att även knyta återförsäljare och butiker effektivare till systemet. Återförsäljarna var tidigare – då allt gick att sälja – i underläge. I dag, då konsumtionen har stagnerat, upplevs tillgängligheten till detta led som mindre självklart för tillverkare och grossister. Och trots allt är det butikerna som har direktkontakten med slutförbrukarna och som har den sista chansen att påverka dem.

ICAs affärsidé sägs vara "självständiga köpmän i egna butiker". Poängen med affärsidén är säkert inte bara "självständiga köpmän i egna butiker" utan att ICA funnit det vara det bästa sättet att "lagom" hårt knyta de självständiga handlarna till grossistledet; med en blandning av morot och piska. Detta tycks både Dagab (knyter butiker hårdare till sig) och KF (ger butikerna större handlingsfrihet) ha insett och försökt att efterlikna. Den vertikala integrationen fortsätter således att öka i betydelse och återförsäljarledet – butikerna – får allt större betydelse. En allmän uppfattning inom ICA tycks vara att sla-

get om kunderna i dag står i butikerna. Det som kan göras centralt har i stor utsträckning redan gjorts.

Det faktum att ICA nu försöker koncentrera vissa resurser till DC och regionnivå och erbjuda handlarna allt mera service och tjänster kan ses som ett sätt att ytterligare stärka den vertikala integrationen:

”Inom ICA-Essve har integrationsgraden ökat. Vi har flera tjänster att erbjuda våra handlare idag än för 10–15 år sedan. Vi har byggt upp en stark konsulentkår på varje DC, egen bokföringsbyrå, etableringsservice, marknadsförings- och reklamavdelning etc. Tidigare skulle det vara den individuella handlaren som hade symbolen och köpte sina varor här, men som i övrigt skapade sina egna förutsättningar.”

Även marknadsföringen och SAVApparaten är sedan gammalt en del i den vertikala integrationen, också mellan ICA och producenterna. Grossistledet har mer eller mindre skaffat sig en kontroll över dagligvaruhandelns marknadsföring och därmed också över producenternas självständighet. Systemet kritiserats ofta, men inom ICA är man relativt nöjd och har inga planer på att bryta sönder det:

”Efter hand har det successivt gått mot en regionvis gemensam marknadsföring, som ju nu är ganska stark, för ICAköpmännens räkning. Det här har ju med tiden i samarbete mellan detaljhandeln, partihandeln och leverantörerna blivit en ganska stor apparat, som engagerar mycket människor och mycket pengar. Allt är inte optimalt i den uppläggning som finns, men det är ändå det bästa systemet som vi hittills har kunnat utveckla.”

För NK är det av yttersta vikt att ha leverantörer som är pålitliga när det gäller leveranstider, kvalitet o dyl. Inte minst därför att en stor del av företagets försäljning är säsongsbunden. Företaget försöker därför att upprätta samarbetsavtal samt långsiktiga och stabila förhållanden till viktiga märkesproducenter:

”Jag tror att varje varuområde skall ha ett antal stora leverantörer i botten utav hela sin verksamhet. En basleverantör är en leverantör som vi i första hand vänder oss till om vi söker en produkt. Det är en leverantör som vi har ett etablerat samarbete med på så sätt att vi för en öppen dialog om prissättning, marknadsföringsstöd, varuinformation i varuhuset, produktutveckling och framtagandet av nya produkter m m. Det är dessutom en leverantör som är leveranspålitlig och som testat sina varor och har seriösa märken.”

NKs affärsidé gör att man inte är lika inriktad på att välja efter priset, utan mera efter vad leverantörerna kan erbjuda som stärker NKs profileringsmöjligheter. Vad gäller marknadsföringen finns det trots detta ett intresse av att närma sig det system som finns inom dagligvaruhandeln:

”De leverantörer NK skall ha skall vara leverantörer som är beredda att ge NK fördelar framför andra med NK konkurrerande företag. I form av antingen exklusivitet eller en starkt uppbyggd marknadsföringsapparat – där man är beredd att ge oss reklaminsatser, demonstrationer, förtursrätt, egna designer etc. Om man jämför med dagligvarubranschen finansierar man där upp emot 150% av sina reklamkostnader med fabrikantstöd, medan NK finansierar 33% på detta sätt. (SAVA anses gå med stor vinst.) Vi bör försöka få en större andel från fabrikanthåll.”

Samtidigt torde det vara omöjligt för NK att uppnå samma förmånliga position gentemot producentledet som handeln inom dagligvarubranschen har. Dels har producenterna fler försäljningskanaler att välja på inom landet, dels är de ofta stora internationella företag som endast i begränsad utsträckning är beroende av den svenska marknaden överhuvud taget. NK har därför fått söka andra former för samarbete än dagligvaruhandeln. Ett exempel är att låta fabrikantleverantören öppna egna shopar. Kända märken som Juvelsalongen, Jäger och Marc O’Polo hyr ytor i NKvaruhusen och bedriver där kundförsäljning. Den här verksamheten omfattar ungefär 5% av varuhusens yta. Motiven är i ett kort perspektiv att snabbt få upp försäljningen inom områden där man saknar egen kompetens och kapacitet och utnyttja starka leverantörers resurser för bl a bättre marknadsföring.

Såväl Felix som Lars Jönssons ingår i samma vertikala system som ICA, men i egenskap av leverantörer ser de det från andra hållet. *Felix* har anpassat sig efter det rådande systemet. Man har skaffat en särskilt funktion för att sköta de centrala kundkontakterna, lägger ca 85 procent av marknadsföringsbudgeten på vertikalt inriktade marknadsaktiviteter etc.

Förhandlingsprocessen mellan Felix och kunderna är starkt formaliserad – med datalistor baserade på fjolåret etc:

”Det är väldigt statiskt, man kan säga att historien bestämmer och sen tar vi med en inflationsfaktor. Kunderna tittar på sitt utfall förra året när de skall göra upp med Felix. Så här många aktiviteter har vi haft med Felix, så här mycket stöd har vi fått från dem. Då skall vi ha minst detsamma i år

plus inflation. Dessutom har kunderna ju också marknadsandelar att bevakas, dvs ta från andra grossister/butiker, så man säger till Felix 'ni skall väl vara med i den fighten' och så lägger de på något för det också. Tyvärr är det ju inte mycket av en förhandling, tyvärr finns det inte så stora möjligheter att ta sig ur utan att ta väldigt stora risker."

Det stora beroendet av handelsblocken gör att mycket av kreativiteten och resurserna i marknadsföringen riktas mot grossistledet. Framgången för en ny produkt är t ex i första hand beroende av om den accepteras i handelsblocken, vilket i sin tur är beroende av de kampanjprogram och rabatter som omgärdar nyheten. Fungerar inte denna bit tillfyllest är det betydelselöst om produkten i sig fyller ett behov i förbrukarledet.

Ett företag som Felix är förhållandevis gynnat av dagens livsmedelssystem. Man har sedan gammalt väl utvecklade och stabila relationer med handelsblocken – och därmed en relativt säker ställning. I och med det förefaller det naturligt att företaget hellre satsar på att utveckla det system som finns än på att bryta sig ur det. Varumärket är etablerat och välkänt i konsumentledet, vilket gör att det i viss mån är fråga om ett ömsesidigt beroende:

"Eftersom det är så få kunder är det klart att de har makt. Ett fint samarbete, en bra kontaktyta på olika nivåer är viktigt och kommer antagligen att bli ännu viktigare framöver. Något maktspråk förekommer ej direkt. I den marknad som finns idag är Felix en intressant partner, man har stora andelar, ger stora volymer etc. Man är så pass intressant att man ej har några stora problem med kunderna."

Felix är också ett relativt stort företag, och har nödvändiga resurser. Mindre etablerade och resurssvaga företag befinner sig i en betydligt mera utsatt position. *Lars Jönsson* är ett utomordentligt exempel på ett företag som gjort allt som står i dess makt för att på alla sätt – vad gäller sortiment, produktutveckling, säljkår, marknadsföring etc – anpassa sig efter handelns krav. Eftersom *Lars Jönssons* inte är ett lika resursstarkt företag som Felix har anpassningen inneburit att man fått ge upp försök att profilera det egna varumärket och att utveckla en egen kommunikation med konsumenten:

"*Lars Jönsson* har tidigare legat högt i pris, bl a på grund av profilreklamerna. Det gör vi inte längre, vi har varit tvungna att rätta in oss i ledet. Vi kommunicerar ej alls med konsumenterna, utan köper in oss i stora aktivi-

teter, är med i flygblad etc. Feedback får vi in via konsulenterna och från kunderna. Det är emellertid ganska dåligt med denna och den ligger på en låg nivå.”

En förnyelse och utökning av kontakterna med butikerna har också spelat stor roll för Lars Jönssons. Ett skäl till detta är att man inte på något sätt kan räkna med att grossisten framhäver företagets produkter i förhållande till andra:

”En annan framgångsvariabel har varit en total omändring av försäljningsorganisationen, vi har gått från 7–8 man på fältet till idag 25 man. Vi har sålunda fått en marknadsanpassad säljorganisation. Om man skall vara rikstäckande måste man vara ute i butikerna, det är i butikerna slaget står, konsumenterna skall kunna upptäcka en. Med den kapacitet vi har idag kan vi besöka samtliga butiker i Sverige med en omsättning på över 6 Mkr var tredje vecka och når då 77% av dagligvaruhandelns försäljning.”

Även inom vitvarusektorn tycks man anse att återförsäljarna blir allt viktigare för försäljningen – inte minst för en liten och specialicerad tillverkare som *Asea-Cylinda*. Det faktum att företaget tillverkar dyra kvalitetsprodukter ställer krav på att handeln ”kan” produkterna och kan argumentera för att maskinen är värd det högre pris som konsumenterna får betala. Företaget har också satsat på utbildning av återförsäljarna. Asea Skandia har en utbyggd distributionsorganisation med ett centrallager och 15 filialer. AseaCylinda kan alltså ge återförsäljarna en hög servicenivå. Många återförsäljare besöks nämligen varje dag och man kan erbjuda korta leveranstider. Det senare är viktigt eftersom det innebär att kunderna behöver binda mindre kapital i lager.

Electrolux har knutit återförsäljarledet till sig genom speciella avtal om att sälja Electrolux-produkterna på ett visst sätt. De skall vara inbyggda och installerade, ha tillbehör och reservdelar etc. Man satsar även på utbildning av säljarna så att dessa på ett kunnigt sätt skall kunna argumentera för produkterna. Företaget menar att butiksstandarden för en stor del av vitvaruförsäljningen i landet varit låg, och att kontraktsbutikerna medför en konkurrensfördel.

Electrolux har även utvecklat ett eget distributionssystem och kontrollerar allt från tillverkning till försäljning. I dag satsar man dessutom på att utveckla relationerna bakåt, till sina underleverantörer, för att på så sätt både sänka kostnaderna och höja kvaliteten:

”Vi har för närvarande ett program när det gäller underleverantörer som går ut på att vi skall sänka antalet. Dels beror det på kvalitén, dels på att man inte kan hantera så stor mängd underleverantörer. Man tror att man köper billigt men drunknar i omkostnader. Vi vill ha färre och bättre underleverantörer.”

Mera fasta och långsiktiga samarbetsformer med underleverantörerna skulle i sin tur kunna medföra att Electrolux fick kontroll även över detta led.

Internalisering av den institutionella omvärlden

Kontakterna med den institutionella omvärlden i allmänhet – och myndigheter etc i synnerhet – har blivit allt viktigare för de stora företagen. Företagen har i ökad utsträckning insett värdet av att aktivt påverka och inte bara anpassa sig och klaga. Till viss del sker kontakten via branschföreningar, men i en del fall är det förmånligare att bygga upp egna nätverk.

Branschföreningar – den neutrala representanten

Branschföreningar förefaller ha fått minskad betydelse. Deras verksamhetsområde har blivit smalare. Deras viktigaste roll är när företagen vill representeras av en ”neutral” organisation. Detta kan vara aktuellt när alla inom branschen har samma intressen och anser att t ex en myndighet är lättare att påverka om den upplever sig förhandla med en ”objektiv” motpart, som saknar vinstintresse. Branschföreningar används även när det rör sig om impopulära frågor, där man inte tror sig ha konsumenternas stöd, som t ex i prismärkningsfrågan inom handeln då SSLF fick framträda eller ”skandaler” då Köttbranschens Riksförbund får agera.

Inom ICA arbetar man aktivt för att stärka SSLFs förmåga att agera som en samlad påtryckare för branschen:

”Det är bra att ha en organisation som SSLF som har kontakten med SPK, KoV etc. Man avkommersialiserar oss andra lite, och kommer de här människorna närmare inpå livet än om jag kommer och företräder ICA. Det blir då en så klar kanal till det kommersiella intresset, vilket stör de här människorna väldigt mycket.”

ICA tycks också förvänta sig att branschorganisationernas betydelse för specifika frågor kommer att öka, något som kan förklaras av att just livsmedelshandeln känner sig hårt drabbad av olika myndigheters översyn och regleringar.

Inom NK har man delvis samma syn på branschföreningarnas betydelse som ICA, dvs att de är bra som en okommersiell påtryckare. I övrigt anser dock företaget att man klarar sig bäst självt:

"Branschföreningarna är ointressanta. De bara dämpar min konkurrensintensitet, tar bort den udd NK måste ha i förhållande till konkurrenterna, och blir en förening för inbördes beundran. Detta gäller de nationella enheterna. Däremot spelar de internationella branschföreningarna en betydelsefull roll för NK."

Electrolux ser branschorganisationer som något som totalt sett får allt mindre betydelse ur svenskt perspektiv. Företaget är ju så stort att man nästan *är* branschen. Å andra sidan har även *Electrolux* sett fördelarna av att representeras av en "neutral" organisation:

"I Sverige är vi dominerande, men om bara vi skulle ställa upp mot dess myndigheter tror jag inte att vi skulle kunna få den trovärdigheten i diskussionerna. Man skulle hela tiden begränsas av att det var företaget *Electrolux* som man talade med."

Det finns mer specifika frågor där branschföreningar kan vara av värde för ett stort och internationellt företag som *Electrolux*. De kan exempelvis arbeta med internationalisering av produktkrav, eliminering av handelshinder etc.

Livsmedelsproducenterna är strängt övervakade av myndigheter – vilket avspeglar sig i behovet av branschorganisationer. Behovet är allt större ju mindre företaget är. Inom charkuteriföretaget Lars Jönsson blir behovet av att agera genom ett gemensamt organ därför relativt stort, och det är inte alltid det räcker ens med den samlade slakteribranschen:

"Köttbranchens Riksförbund är till stor nytta, vid remissbehandling av lagar, vid samtal med LBK, SLV etc. Vi kan i branchen gå fram samlat här som medlemmar i Livsmedelsindustriförbundet. Där kött och chark inte är starka nog, där blir hela livsmedelsindustrin det (tex i exportfrågor)."

Felix är med i Dagligvaruleverantörernas Förbund (DLF). Intresset för att engagera sig i Djupfrysningsbyrån tycks vara betydande. Det

kan delvis förklaras att Felix anser sig vara förhållandevis litet inom djupfrystområdet:

”Vårt deltagande i Djupfrysingsbyrån är offensivt. Dels därför att Felix är små på djupfryst, jämfört med Findus och Toppfrys. Djupfryst har som marknad ej färdigutvecklats, vår plats på den marknaden kan och skall bli större. Djupfrysingsbyrån har en positiv mission att fylla där, de kan sprida en viss information som vi ej får trovärdighet för om vi går ut som företaget Felix. Där kan det lite ’halvstatliga’ organet Djupfrysingsbyrån bli trodda på ett annat sätt.”

Egna nätverk för egna särintressen

Ofta tycks företagen anse att det är förmånligast att etablera egna nätverk med den institutionella omvärlden. På så sätt kan man mera explicit föra fram och gynna företagets intressen. Eftersom sådana relationer är både dyrbara och svåra att bygga upp, blir nätverken också ett värdefullt konkurrensmedel. Nya och mindre konkurrenter får svårt att etablera liknande nätverk.

Ur detta perspektiv blir branschföreningar ett sätt att ge mindre företag möjligheter som de inte hade kunnat tillskansa sig på egen hand. Även ett relativt litet företag som NK tycks inse detta, men satsar ändå hellre på att bygga upp egna relationer:

”Företag med starka resurser har mindre nytta av branschföreningar än företag utan resurser. NK är resursstarkt. Jag tror att branschföreningar får mindre och mindre betydelse på det lokala planet. Den riktigt stora organisationen behöver dem inte, det är bara de små som behöver dem.”

Egna kontakter med den institutionella omvärlden är viktiga, inte minst för att bygga upp ett förtroendekapital. ICA har en viktig samhällsfunktion när det upprätthåller ett väl utbyggt butiksnät, som ger hela landet service. Inte minst glesbygdsbutikerna kan ge företaget goodwill gentemot myndigheterna. Sett ur denna synvinkel kan t ex några förlustbringande butiker på Gotland vara en mycket värdefull tillgång:

”Jag tror inte att man kan se på butiksnätet och etableringsverksamheten bara utifrån bra lägen. Vi måste hitta ett mönster där vi lägger ut detaljhandeln på ett bra sätt som inger förtroende hos dem som har till uppgift att svara för planeringen, och ställa upp ärligt i de här frågorna och ej rygga för att även ta kostnader för att utveckla ett sammanhängande butiksnät.”

ICA jobbar hårt för att bredda och fördjupa sitt kontaktnät ut i samhället. Man har regelbundna träffar med politiska representanter såväl på riksplanet som på kommunnivå. Även när det gäller offentliga organ vill man gärna ha egna relationer:

”Vi brukar även träffa t ex SPK varje år och diskutera vår syn på konkurrensutveckling o d. Stadsplanekommittén har vi också haft här, och vi träffar också KoV och livsmedelsverket. Butiksdatorutvecklingen och prismärkningen är exempel på frågor där KO har synpunkter. Relationerna till SLV och KoV har ökat i betydelse och kommer att bli allt viktigare, antingen man vill det eller inte. Man hoppas ju att de skall få en annan roll – att vi inte skall uppfatta dem som de som kontrollerar oss, utan de som tillsammans med oss utvecklar fältet och är en resurs. . . Många saker har de ej tänkt igenom ordentligt och vet ej hur det fungerar. Då bjuder vi hit dem och försöker få dem att förstå.”

Inom livsmedelsbranschen visar Felix att man själv vill bygga upp ett nätverk för att kunna påverka. På senare år har det fått allt högre prioritet:

”Detta är något som vi varit dåliga på att sköta, men vi är väldigt medvetna om detta. Vi har försökt klara det själva, inte ’sprungit i kanslihuset och gnällt’, vi har legat i ’underkant’ vad gäller detta. Det är viktigt att man vet ’vägarna in’ . . . Vi skall bli bättre på denna kontakt, i syfte att hålla folk på myndighetsnivå orienterade om vad vi tycker, hur det går etc.”

Att myndigheternas intresse och regleringar är resurskrävande och ibland besvärande har genomgående framhållits. Samtidigt anser man emellertid att de krav och regler som sätts upp i stor utsträckning är rimliga och av godo. Högt ställda krav och normer kan visserligen vara irriterande, men det försvårar tillträde till marknaden för nya företag. Inom vitvarubranschen finns omfattande specifikationer när det gäller t ex marknadsföring, garantikrav, prestanda etc. Det hjälper till att hålla lågbudgetprodukter borta från marknaden.

KoVs tester har också efter hand fått allt större betydelse för branschen. Testerna har sådan genomslagskraft att en produkt i princip måste gå igenom dem med högsta betyg för att vara säljbar i Sverige. Electrolux var till en början negativt till testerna. De ansåg att de blev helt styrande för produktutvecklingen och bidrog till att produkterna blev onödigt dyra. Till viss del står man fortfarande fast vid kritiken, men ser idag även fördelar:

”KoV har haft effekten att de har ökat specifikationskraven på produkterna och ur vår synpunkt är det ingen nackdel. Vi kör kvalitetsprodukter i Sverige och KoVs tester slår ut ett antal dåliga produkter som vi också tycker är dåliga.”

Electrolux med sitt internationella perspektiv kan konstatera att systemet med varutester breder ut sig i Europa. Testerna där sköts av icke kommersiella organisationer, dock inte statliga.

Asea-Cylinda har som kvalitetsproducent sett ännu större fördelar av KoVs testverksamhet. Man har också i stor utsträckning samarbetat med KoV i produktutvecklingen, vilket har gett företaget mycket höga betyg i testerna. Numera får emellertid de flesta maskiner högsta betyg. Detta har föranlett Asea-Cylinda att försöka få KoV att testa nya egenskaper:

”Vad som har hänt är att KoVs normer har blivit lägre de senaste åren. Tidigare var vi ganska ensamma om att ha högsta betyg. Det har också gjort att vi inte kan bli bättre. Har du en 5-gradig skala så kan du inte ha 6. Därför kör vi nu också på kvaliteten, d v s livslängden. För att kunna skilja märkena åt har nu också KoV börjat tittat på konstruktionen, hur länge kommer den här produkten att hålla.”

Massmedia svårast att påverka

Massmedia är i regel en nagel i ögat på företagen. Man menar från företagshåll att massmedierna mest är ute efter att sprida sensationer, och dåliga och dramatiska nyheter. Man menar också att massmedias representanter är svåra att resonera med och helt ointresserade av saksakal:

”Massmedia är helt inställda på att vår ambition är att hålla på med en massa fuffens. Detta irriterar en oerhört när man försöker jobba så seriöst det går. Massmedia är de som mest attackerar oss idag. Kommunfolk, konsumentverk och andra myndigheter är ju mottagliga för information, medan massmediafolk ibland är helt blockerade. De har sin inställning klar och lyssnar inte på andra argument.”

I vissa fall kan det kanske finnas fog för ovanstående åsikt. Samtidigt tycker vi oss dock kunna spåra en viss frustration i företagens inställning till massmedia. Företagen saknar nästan helt styrinstrument och förhandlingsmöjligheter gentemot massmedia. Från företagshåll upplevs massmediakontakterna som allt viktigare. Det tycks ha blivit allt

vanligare med informationsavdelningar och informationschefer. Massmediakontakterna har dessutom placerats på hög nivå i företagen. Man har stor respekt för massmedia och är medveten om den enorma skada som negativ press kan vålla ett företag eller en produkt:

”Media är så kraftiga att vi kan marknadsföra oss till sista kronan, men orr ett antal journalister har fått för sig att slå ihjäl något så gör de det lätt. Så är det trots att vi är stora.”

Mobilisering av facket för affärsidén

När det gäller fackföreningar har man alltmera insett värdet av ett gott samarbete på det lokala planet, för att på så vis få en allierad när det gäller bl a att sätta det egna företags väl och ve före de centrala fackliga ideologierna.

Vissa företag erkänner att man länge var inriktad på att motarbeta de lokala fackorganisationerna. Numera har man emellertid insett att ett starkt lokalt fack kan vara en tillgång. *I stor utsträckning sammanfaller ju de lokala fackens intressen med företagets.* Ett framgångsrikt och lönsamt företag är t ex den bästa garantin för trygg sysselsättning och uppfyllda löneanspråk. I många frågor kan därför företaget hämta stöd för sin ståndpunkt från fackligt håll. Inte minst i förhållande till politiker och myndigheter kan detta vara värdefullt. Facket har en trovärdighet genom att de sitter ute i den bistra verkligheten och det är deras jobb det gäller. Deras ord kan därför väga tyngre än företagsledningens.

Ett starkt och självständigt lokalt fack kan också tjäna som ett skydd för företaget gentemot centrala fackliga och mera ideologiska ställningstaganden. Med ett ”självständigt” fack menar man från företagshåll nämligen självständigt i förhållande till centralorganisationen. *Electrolux* anser att fackföreningens inflytande har ökat genom att dess representanter är med på ett tidigt stadium och därmed får samma synsätt som företagsledningen. Man accepterar företagets affärsidé och ser främst till företagets verksamhet:

”Fackföreningarna i Sverige har ökat sitt inflytande över vad vi gör mycket hög grad, om man tittar över en 20 års period. De deltar i företagets skötsel, de accepterar att företagets affärsidé är att sälja grejor och att tjäna pengar. Därmed har de ökat sitt inflytande i mycket högre grad än vad någon egentligen tror.”

NK är inne på samma linje och poängterar vikten av att ha ett lokalt fack som sätter de egna intressena och det egna företaget främst:

”Har man ett starkt fack på det lokala planet har man inga bekymmer med det centrala. Har man däremot ett svagt fack lokalt har man jättestora bekymmer med det centrala. ... Den centrala organisationen är aldrig kompetent bedömare av det enskilda företaget. Om man med ett starkt fack menar ett fack som är tillräckligt starkt för att själv lokalt besluta, och avstå ifrån att ha goda relationer med den centrala organisationen, så har vi ett starkt fack på NK.”

Felix menar att företag som klagar på facket helt enkelt varit dåliga på att ”sköta” den relationen. Själva har man utvecklat ett väl fungerande samarbete, och menar att det lokala facket främst känner med *Felix* och först därefter med sin centrala organisation:

”Jag känner att fackordföranden (3 stycken) och även styrelserepresentanter i övrigt, först och främst är anställda på *Felix* och därefter fackligt aktiva. Vi känner inte makttanken. Det är klart att de bevakar sina positioner och det är de tillsatta för, men de tvekar aldrig om vad som är viktigt, dvs att *Felix* skall gå bra.”

Även *ICA* har insett vikten av det lokala fackets stöd och försöker därför informera om motiven bakom kontroversiella åtgärder. Man menar att det ofta är lättare för de anställda och det lokala facket att förstå det egna företags argument än för det centrala facket som gör mera övergripande ideologiska ställningstaganden:

”Det finns också hinder som det centrala facket lägger av ideologiska skäl. Dessa är ibland svåra att förstå. Det är så också för de anställda och för våra fackliga företrädare, men centralt från facket driver man ideologin väldigt konsekvent. Är det lokala facket inte tillräckligt starkt så orkar man inte gå emot det centrala. Är man tillräckligt starka så struntar man däremot i vad som sägs centralt. För oss är det lättare att som motpart ha någon som är insatt i företaget och kan se sambanden.”

Ett konkret exempel på en konfliktsituation är lördagsdistributionen. *ICA* anser att detta är nödvändigt av konkurrensskäl, medan den centrala fackorganisationen av ideologiska skäl varit emot lördagsdistribution. Företagsledningen menar dock att det finns gott om personal i företaget som är intresserad av att arbeta på lördagar, och man har också samlat all personal för att berätta om varför lördagsdistribution är nödvändig. På detta sätt har man försökt att få ett lokalt stöd mot ett centralt fackligt ställningstagande.

Ett mönster av trygghet och stabilitet

De handlingsmönster vi har observerat i de här företagen är i stort internt överensstämmande, dvs de stödjer och förstärker varandra. Att mönstren interagerar på det sättet tyder på att handlingsstrategierna inte bara speglar en situationsbetingad anpassning utan också ger uttryck för mera grundläggande föreställningar och tankar om hur företag på konsumentmarknaden bör agera för att nå tillväxt och lönsamhet. Dessa metastrategier – som i sin tur förstärker varandra och leder handlandet i en enhetlig riktning – kan, enligt vår uppfattning, sammanfattas på följande sätt:

- effektiv förbrukning och förvaltning av resurser
- efterfrågan stimuleras genom lågt pris och produktmodificeringar
- trygghet och stabilitet i relationerna med omvärlden.

Den effektiva förvaltningens strategi

Strävan efter storskalighet och rationalisering är det kanske tydligaste exemplet på hur man försöker effektivisera resursförbrukningen. Företagsköpen utgör också en del i denna övergripande strategi: ökad försäljningsvolym och möjlighet att slå ihop produktionsanläggningar och till produktion i större serier. Företagsköp blir en logisk fortsättning när effektiviseringspotentialen annars skulle varit uttömd. Ett annat sätt att gå vidare när den egna potentialen är uttömd är via vertikalt samarbete. På så sätt blir det möjligt att samordna resurserna längs hela produktionskedjan, och uppnå storskalighet och maximal effektivitet på branschnivå. Man kan också minimera de resurser, som tas i anspråk för att söka kunder respektive leverantörer, och utveckla fasta system för hur leveranser och avtal ska göras upp. En annan fördel med den vertikala integrationen är att man kan förutse sin försäljning – och därmed sin produktion – under relativt lång tid framöver. Detta ökar möjligheterna till att producera långa serier med maximal skaleffekt.

Företagens koncentrationsinriktning kan ses som ett utslag av samma förhållningssätt. Man koncentrerar sig på det man är bra på, och med bra avses i första hand stor volym och produktion till låg kostnad. Det fästs inte lika stort avseende vid företagets möjligheter att tillverka de kvalitativt bästa produkterna. Man tänker helt enkelt inte i de banorna.

Inriktningen på att effektivt utnyttja tillgängliga resurser genom storskalighet begränsar samtidigt produktdifferentieringen. Det går inte att utveckla sinsemellan alltför olika produkter utan att äventyra kostnadseffektiviteten, vilket gör det svårt att profilera de produkter som erbjuds marknaden. Det man i stället kan framhålla som förmånligt är priset.

Lågpris och förädlingsstrategin

Från företagets sida framhåller man att konsumenterna i första hand vill ha låga priser. Då måste man också använda priset som viktigaste säljargument. För att kunna hålla ett lågt pris måste man ha lägsta tänkbara kostnader.

Vi ser det snarare som så att företagets ensidiga satsning på kostnadseffektivitet har lett till att skillnaderna mellan deras produkter har suddats ut. Detta har i sin tur gjort att priset i många fall blivit det enda som konsumenten kan se skillnad på.

Livsmedelsområdet är ett tydligt exempel på prisfokuseringen. Här läggs en så stor del av marknadsföringsresurserna på priset att inte mycket blir till övers för att framhäva andra aspekter på utbudet. Inte minst Lars Jönssons strömlinjeutformning av produktion och sortiment illustrerar hur man helt inriktar sig på att konkurrera med lågt pris.

Visserligen försöker man modifiera det befintliga utbudet för att ge produkterna större attraktivitet (tilläggssegenskaper, förbättringar av själva grundfunktionen, varianter på samma grundprodukt). Det är emellertid ingen tvekan om att produktmodifieringarna helt sker inom ramen för en effektiv resursförvaltning. Ibland tycks en förbättrad grundprodukt eller en ny variant snarare vara en bieffekt av produktionsmässiga rationaliseringar och besparingar än ett svar på specifika konsumentbehov.

Stabilitetsstrategin

Det faktum att företagen bundit sig vid stora och dyrbara anläggningar och därmed vid att producera stora kvantiteter till låg kostnad begränsar flexibiliteten. Det gäller att kunna planera produktion, inköp, lagring och försäljning på lång sikt. Det är därför inte konstigt att man vill ha en stabil miljö att verka i, snarare än en som präglas av förändring.

Strävan efter trygghet och stabilitet illustreras på många sätt. Marknadsuppdelningen är ett tydligt exempel. De dominerande företagen visar inget egentligt intresse av att konkurrera med varandra, utan koncentrerar sig hellre på att utveckla sin effektivitet i lugn och ro på var sin delmarknad. Så länge nischföretag som NK och Asea-Cylinda enbart ägnar sig åt segment som är volymmässigt ointressanta för de dominerande företagen kan det t o m vara till fördel för alla parter att de finns. Nischföretagen ökar nämligen intrycket av mångfald och konkurrens, samtidigt som de inte innebär ett hot mot de stora företagen. Vi kan också tydligt se hur såväl NK som Asea-Cylinda undviker de delmarknader där de skulle kunna dra på sig irritation och konkurrens från de dominerande företagen.

Företagsköp används för att uppnå trygghet och stabilitet. Små konkurrenter som upplevs kunna ge obehag köps helt enkelt upp och inlemmas i de stora företagens produktionsapparater. På nya delmarknader används samma strategi, så att ett osäkert inledningsskede med stark konkurrens undviks.

Den vertikala integrationen bidrar också till att upprätthålla trygghet och stabilitet. De företag som befinner sig inne i systemet kan känna sig säkra. Det är ytterst svårt för nya att slå sig in, att etablera sig bredvid systemet och konkurrera. Denna samordning ger dessutom pålitliga partners med samma strategiska grundsyn, vilket ytterligare minskar risken för överraskningar.

Den institutionella omvärlden spelar en viktig roll i företagens stabiliseringssträvanden. Speciellt de största företagen – t ex ICA och Electrolux – är ur samhällsynpunkt så viktiga att de har möjligheter att få politiker och myndigheter att tillgodose deras intressen. Nätverken med den institutionella omvärlden kan på så sätt komma att utgöra ”barriers of entry”. Ett resursstarkt företag kan exempelvis gentemot myndigheter och politiker hota med nedläggning av olönsamma enheter, utflyttning ur landet, friställningar, försämrad produktkvalitet, prishöjningar etc om man inte får det stöd man vill ha. På så sätt kan man även få den institutionella omvärlden att hjälpa till med att upprätthålla den eftersträlvade tryggheten och stabiliteten.

Det egna revirets förädling

Vi kan konstatera att företagen söker tillväxt och lönsamhet genom kostnadseffektivitet och storskalighet. Man koncentrerar sig på det man kan göra lönsamt. Allt annat skärs bort. Därmed skapar man en dominans inom ett eget revir vilket stärker konkurrenskraften. Samtidigt strävar man till att ytterligare tämja och undvika eventuell kvarvarande konkurrens.

Kreativiteten och förnyelsen är betydande när det gäller att finna former för kostnadssänkningar. Hela företagets verksamhet berörs; kapitalrationalisering genom cash management – ett honnörsbegrepp i dagens företagande – nya och effektiva lagerstyrningsprinciper och logistikfunktioner, nya avlöningssystem för att effektivisera utnyttjandet av arbets-kraften utgör endast några exempel.

Engagemanget vad gäller att utveckla produkt och marknad är betydligt svagare. Den förnyelse som åstadkommits inom den delen är näst intill trivial.

Förmår de slutliga förbrukarna uppskatta värdet av ännu tystare och mer energisnåla tvättmaskiner, en ytterligare utökad hållbarhet hos korven eller en ännu krispigare pommes frites? Börjar man måhända nå gränsen för vad produktförbättringar kan ge, vilket gjort att intresset för produktförnyelse falnat?

Lika vagt är intresset för att söka nya marknader – Electrolux, internationellt sedan starten, är givetvis ett undantag. I detta avseende har dock vinden vänt, sedan 1985–86 då intervjuerna gjordes. I uppföljningssamtalen från hösten 1988, vilka redovisas i kapitel 8, är som framgår intresset explosionsartat. Internationellt samarbete och internationalisering i andra former är nu lösningen. Norden i första hand, därefter Europa.

Ett företags val av strategi beror, som vi tidigare betonat, på rådande förutsättningar och av på information som det tar in och hur den tolkas. I nästa kapitel skall vi därför analysera informationsinsamling och tolkning – filtret mot omvärlden – för att ge en bättre förståelse av de svenska konsumentföretagens enhetliga strategi.

5. *Ett förledande eko från marknaden*

Hur företagen söker information om viktiga förhållanden i sin omvärld är en fråga som har sysselsatt organisationsforskare sedan seklets början. Frågeställningarna är fortfarande enkla och banala, vilket i sig är ett tydligt tecken på att verkligheten är komplicerad och envist vägrar att ge några entydiga svar ens på mycket grundläggande och enkla frågor.

Varför beaktar företagen bara vissa förhållanden i omvärlden när strategierna formuleras medan andra förbigås eller väljs bort? Denna viktiga och komplicerade frågeställning om företagens informationsinhämtande och kunskapssökande ska vi behandla i det här kapitlet. Hur betar sig våra sex konsumentföretag i praktiken när de hämtar in information och söker ny kunskap?

Men först i kapitlet ger vi en mycket kort beskrivning av hur organisationsforskningen ser på företagens informationshantering i stort¹ – vilken generell kunskap som trots allt finns när det gäller att förstå varför individerna i företaget ”ser vad de ser och ingenting annat”.

Teorier och teser om informationshantering

Perspektivet på omvärlden

Ur ett företags perspektiv går det att särskilja flera slags omvärldar.² Den viktigaste distinktionen gäller den objektiva respektive den subjektiva omvärlden. Den objektiva omvärlden består av de organisationer, individer och händelser som de facto finns och med vilka företaget interagerar. Den subjektiva omvärlden däremot kan karakteriseras som företagsaktörernas bild av omvärlden, vilken del av omvärlden man uppmärksammar och därmed vilket material och vilken information man tar till sig.

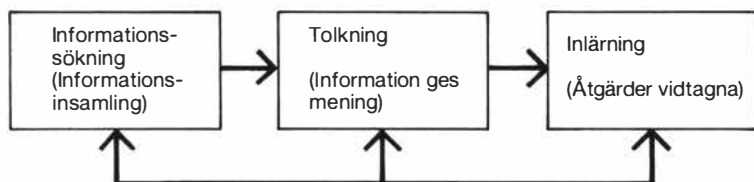
Det är egentligen endast den subjektiva omvärlden som är relevant om man vill studera vad som påverkar det strategiska handlandet. Följaktligen är det om just den subjektiva omvärlden som det här kapitlet handlar.

Den information som når företaget måste emellertid, innan den blir

föremål för agerande, ges en mening – dvs tolkas. I kapitel 2 liknade vi detta vid ett filter mellan förutsättningar och strategiska handlingar. Vi menade därför också att detta förklarar varför företag med likadana förutsättningar kan agera olika och uppfatta sin omvärld på olika sätt. Informationsfiltret, tolkningen av omvärlden är viktigt.

Den här tolkningsprocessen brukar man indela i tre olika steg. Se figur 5:1.

Figur 5:1 *Samband mellan organisatorisk sökning, tolkning och inläring. Ur Daft & Weick 1984.*



Vägen från informationssökning till inläring kan innefatta många olika vägval. Det är självklart att många olika förhållanden kan påverka den här processen: företagets situation och vilka delar av omvärlden man anser sig beröras av och vilka problem man tycker sig ha, hur lätt eller svårt det är att få tag i relevant information och vilken bakgrund och vilka arbetsuppgifter de människor har som är ansvariga för informationshanteringen. Människor tenderar som bekant att helst se det som de blivit utbildade för och uppmärksamma det som är mest relevant för deras arbete.

I vår litteraturgenomgång har vi funnit en i det här sammanhanget intressant dikotomi: "testmakers" och "testavoiders".³ Den första typen av företag söker aktivt i omvärlden efter svar på frågor man ställt och sätter av stora resurser för detta. Man testar på olika sätt och företaget är benäget att göra stora ansträngningar för att få veta var fällorna finns. Den här typen av företag, "testmakers", kommer att utveckla och använda helt andra tolkningar än företag som betar sig på ett mera passivt sätt – "testavoiders". De senare accepterar den information som kommer dem till del från omvärlden. De deltar inte heller i någon renodlad försöksverksamhet och ger sig inte ut för att "upptäcka" saker i omvärlden. På sin höjd kan man placera mottagare ute i omvärlden för att få in information som redan finns, man accep-

terar omvärlden som given och tolkar den inom vissa snäva gränser.

Den här skillnaden i sättet att söka information är öppen för olika förklaringar. En förklaring har med *omvärldens karaktär* att göra. Om omvärlden upplevs som hotfylld eller om företaget är starkt beroende av den tenderar företaget att vara mera aktivt. Intensiv konkurrens och/eller resursknapphet kan utlösa ett sådant aktivt sökande. I en mer välvillig och stabil omvärld finns däremot inga incitament till att använda resurserna för breda omvärldsanalyser.

En annan förklaring kan finnas i *företagets karaktär*. I företag med ett utvecklat alternativseende blir självklart omvärlden mer intressant. Vissheten om att samma problem kan lösas på olika sätt och med olika infallsvinklar stimulerar till en bred sökprocess. Som en konsekvens av alternativseendet upplever man i den här typen av företag alltid en viss osäkerhet. Samtidigt skaffar man sig en större handlingsberedskap genom ett aktivt kunskapssökande.

Med detta lämnar vi teorierna för att undersöka var i den här dikotomin våra konsumentföretag befinner sig.

Företagens informationsfilter

Inne i företagen har informationsfiltret de facto två olika intresseinriktningar:

- riktat mot teknologi, nya produkter och produktionsprocesser, dvs det som i kapitel 2 betecknats som *ny kunskap*
- riktat mot marknaden, kunskap om konsumentefterfrågan och konkurrentutveckling.

Nya produkter och processer

Felix menar att man på ett brett sätt försöker följa vad som händer på forsknings- och marknadssidan för att på så sätt få impulser till förnyelse. Det innebär att alla traditionella kanaler – mässor, utlandsresor, tidningar och tidskrifter etc – används. Till övervägande del är dock detta informationssökande begränsat till den egna branschen – dvs till livsmedelsindustrin. Detta gäller såväl forskning som marknad. USA ses som det stora föregångslandet. Dit återvänder man ofta för att få idéer till nya produkter:

”Vi tror att den internationella delen är viktig. Därifrån kommer mycket impulser. Ta potatisområdet t ex, där menar jag att mycket av de nya produkterna har kommit från USA. Ser man historiskt på det så stämmer detta bra på vissa nya produkter. Dressingsortimentet, där har vi haft USA som förebild till stora delar. Pommefrites-sortimentet med skal-på-produkter och utvecklingen från blöta pommefrites har varit USA-inspirerat.”

Lars Jönsson lägger stor vikt vid att hålla sig ajour med vad som händer framförallt *produktionstekniskt*. Detta innebär bl a besök på mässor utomlands, studiebesök hos kolleger och kontakt med teknikleverantörer. Det man söker i dessa kontakter är främst information om den, som man uttrycker det, kvasitekniska utvecklingen; teknik för att göra produkterna mer hållbara och utveckling av bättre förpackningar. Även den processtekniska utvecklingen följer man intensivt. Däremot anser sig företaget ha begränsade möjligheter att tillgodogöra sig den nyare forskningen:

”Vi anser att LJ har kommit så långt processtekniskt vi kan med det efterfrågemönster vi har. Mer teknisk utrustning finns men den kräver större efterfrågan (upp till 50% av den svenska marknaden) för att bli lönsam.”

Hos ICA betonas också vikten av att få impulser till förnyelse genom att ha kontakter inom och utom Sverige, att resa och se vad som händer runt om i världen. Den alldeles övervägande delen av dessa kontakter sker emellertid *inom branschen* – med andra liknande handelsföretag och med människor inom den egna branschen. Impulser och kontakter utanför landet är ofta begränsade till USA och amerikanska företag.

I likhet med ICA har NK i huvudsak kontakt och kunskapsutbyte med företag och människor inom samma bransch:

”För det första så har de fyra varugrupperna kontakter och ett samarbete över världen med andra detaljhandelsföretag. Man följer hela tiden utvecklingen på marknaden, och vi får en väldigt bra information genom de sammanslutningar vi är med i . . . De som är ute och reser för att titta på varor tittar ju också på olika säljmetoder, hur handeln utvecklas i olika länder etc. Man provar ju dessutom egna idéer och det kommer kolleger hit och tittar på oss från andra länder, så det sker ett ständigt idéutbyte.”

Tyngdpunkten i kontakterna utanför Sverige ligger fortfarande i USA, men NK har även startat utbyte med europeiska varuhus.

När det gäller impulser till förnyelse har *Electrolux* genom sin internationella inriktning och koncernens tekniska bredd en större kontaktyta än övriga studerade företag. Tyngdpunkten ligger, liksom för övriga företag, på kontakter inom branschen med personer som har nära anknytning till företagets verksamhet. För dem som arbetar på den centrala utvecklingsavdelningen på vitvarusidan sker kontakterna med försäljnings- och utvecklingsbolag inom koncernen, med leverantörer etc.

Asea-Skandias kontakter och metoder för att få impulser och idéer till förnyelse i en bredare bemärkelse spänner över samma register som vi sett tidigare – mässor inom och utom landet, återförsäljare, kontakt med leverantörer, servicestatistik etc – här liksom i de andra företagen inom branschen. För företaget som är ganska litet innebär kontakten med olika institutioner, exempelvis Konsumentverket, mycket (se kapitel 4). Dessa kontakter faller emellertid också inom branschen – dvs handlar om vitvaror.

Förändringar i marknaden

Felix bevakning och informationssökande av konkurrenterna är koncentrerat kring att följa deras priser och deltagande i aktiviteter. Detta är den kortsiktigt viktigaste informationen för företaget och bevakning sker framförallt via företagets säljkår. Även större förändringar på konkurrentsidan – som köp av företag, expansion på nya områden och nya produkter – följer man intensivt. I stor utsträckning handlar *Felix* konkurrentbevakning om att bevaka det egna området och vad närliggande konkurrenter gör. Företaget har sedan ett antal år tillbaka en konsumentkontaktavdelning. Denna har till övervägande delen en "passiv" inriktning – den fungerar som en klagomur: ska "rätta" till fel och ge information om t ex tillsatser eller ingredienser. Informationsinsamlandet i övrigt vad gäller konsumenter spänner över det traditionella registret – från konsumenttester av nya produkter och attitydundersökningar för befintliga produkter till försäljningsdata och beräkningar av marknadsandelar:

"Feedback från konsumenten får vi in via kontinuerligt samarbete med olika marknadsundersökningsföretag. Burke, GfK och SCP som mäter beteende och Nielsen index som mäter vad som har sålts. Burke utför kontinuerlig 'trackning', studerar attityder, användningssituation etc. Nyproduktverksamheten, från idé till färdig produkt, sker i olika steg och

under dessa tas synpunkter in ('koncept – förpacknings-test-annons-test'). I princip lanserar vi aldrig en ny produkt utan att ha gjort en konsument-test."

Den information som fås in handlar i huvudsak om olika aspekter på befintliga produkter – om konsumenterna känner till produkten, attityd till produkten i fråga, kännedom om konkurrentprodukten etc. Informationen syftar främst till att kolla upp hur befintliga produkter uppfattas – oftast jämfört med konkurrenternas. Det handlar till stor del om att kontrollera vad som händer på marknaden – och att få bekräftat att företagets föreställningar om marknaden stämmer:

"I botten ligger erfarenheter vi fått genom åren, som företag och som individer, någon slags baskunskap om hur konsumenten är, beaktande att hon förändras över tiden. De kompletterande undersökningar som görs är i syfte att kontrollera att tankarna är rätt och justera om det inte är rätt (koncept, produkter). Syftet är egentligen en minimering av riskerna."

Konkurrentbevakningen för *Lars Jönsson*, liksom för *Felix*, är en viktig del i informationssökandet. *Lars Jönsson* bevakar i ännu större utsträckning än *Felix* enbart konkurrenternas pris och deltagande i olika prisaktiviteter. I stor utsträckning finns det inte särskilt mycket annat att beakta hos konkurrenterna – produktutveckling i termer av nya charkuterivaror förekommer knappast i branschen:

"I aktiviteter av olika slag kollar vi om konkurrenterna är med. Vi får en omedelbar feedback från regionchefer och säljare. Var 10:e vecka träffar försäljningsdirektören regioncheferna för att kolla vad konkurrenterna gör. Detta är nödvändigt eftersom vi jobbar med priset som konkurrensmedel (om vi varit som Saab och Volvo hade konkurrensen legat på ett annat plan), något som också gör att bevakningen ligger på en 'låg' nivå. Det handlar om vem som har lägst pris och trevligast jippo."

Lars Jönsson genomför endast i undantagsfall undersökningar bland konsumenterna. Pengar lagda på undersökningar är bortkastade pengar. Man vet redan vad konsumenten vill ha – ett lågt pris. Feedback från marknaden – i den mån någon sådan förekommer – tas in via säljkår och kunder.

Ur konkurrentbevakningssynpunkt är priset även för *ICA* det viktigaste. Detta gäller framförallt på DC- och butiksnivå:

"Det enda vi följer på lagercentralnivå är prissättningen. Där följer vi *Dagab* i Stockholm väldigt noga, och en gång om året gör vi en rejäl prisjämförelse produkt för produkt."

Konsumentundersökningar genomförs sällan av ICA. När så sker är syftet snarare att bevaka konkurrenterna än att utröna konsumentbehov. Undersökningarna har främst karaktären av profilundersökningar där man ber konsumenterna jämföra exempelvis ICAs grönsaker och priser med Metros.

I övrigt sker företagets kontakt med konsumenterna via handlaren. Det är till honom synpunkter från konsumenten ska komma in och han ska föra "relevanta" synpunkter vidare. Den kontakt handlaren har med sina kunder i butiken utgör, som vi uppfattat den, framför allt en klagomålsfunktion. En missnöjd kund för fram sitt missnöje och butiken försöker avhjälpa det missnöje som uppstått:

"Jag har aldrig känt behov av några enkäter o d, utan vi tycker att vi blir rätt mycket påverkade av kunderna ändå. Vi får hela tiden höra synpunkter från konsumenterna, i och med att vi har de här manuella punkterna. Har vi någonting som inte är bra kommer vi ganska snart att behöva ta bort det därför att kunderna påpekar det."

På alla nivåer inom ICA tycks man vara noga med att rätta till klagomål. Följaktligen har man också rustat sig organisatoriskt för detta. Någon annan typ av information och kunskap om konsumenterna söker man i allmänhet inte.

NK skiljer sig från de andra företagen i så motto att priset inte är det viktigaste inslaget i konkurrentbevakningen. I den mån man bevakar konkurrenternas priser gör man det för att framförallt kunna undvika att satsa hårt på branscher och sortiment där konkurrensen (med priset) är för hård. I stället lägger man ned en hel del kraft på att bevaka sortimentsbyggandet hos konkurrenterna liksom marknadsandelsdata på de lokala marknader där varuhusen finns:

"Man skall ha kunskap om konkurrenterna och hur de agerar. Då vet man sin egen del av marknaden. När man kan sin egen del av marknaden tror jag att man skall ägna all sin tid åt att presentera sig, sitt budskap och vad man vill, och något mindre åt att snegla och rikta sig mot en konkurrent. Vi skulle aldrig försöka göra t ex en annons som är speciellt riktad mot en konkurrent."

NK gör fortlöpande undersökningar bland konsumenterna om attityder till NK jämfört med andra detaljhandelsföretag och om vilka slags kunder som frekventerar NK. Inriktningen på konsumentundersökningar är ett instrument i konkurrentbevakningen. Utöver de fortlö-

pande genomförda undersökningarna (se ovan) genomför man en del ad hoc undersökningar – bl a har Sifo genomfört kundenkäter.

NK har sedan 1986 ett kundråd i vilket 200 av NK:s största kunder ingår. Kontakten upprätthålls genom två postala enkäter per år. Därutöver arrangeras en kundträff till vilken alla i kundområdet inbjuds. VD leder dessa kundträffar. Hanteringen av kundsynpunkter och klagomål ligger över huvud taget högt upp i organisationen – på VD-nivå. Med företagets profil som högkvalitetsvaruhus är lyhörighet inför kundernas synpunkter och klagomål en viktig del. Huruvida de synpunkter som kommer in utlöser något annat agerande än att man beklagar, rättar till och försöker undvika missnöje, är dock osäkert.

Electrolux koncentrerar sin konkurrent- och marknadsbevakning på priset. Över huvud taget menar man att det är meningsfullt att hålla sig informerad om konkurrenternas produkter. Därutöver är man återhållsam i sitt agerande:

”Vi gör ju då och då en traditionell konkurrentproduktanalys, plockar isär deras produkter och ser vad vi kan lära. Utöver det har vi ingen bevakning. Vi struntar faktiskt i det. Om vi utnyttjar all vår kraft och kunnande på ett intelligent sätt tror vi att det räcker. Vi tror att man förlorar mycket kraft om man far omkring och skaffar sig halvsanningar om vad konkurrenterna håller på med. Du blir förvirrad, du tror och så strular du till ditt eget målmedvetna arbete... Vi tillämpar inte organiserade konkurrentstudier, utan vi försöker agera själva när det gäller produktutveckling.”

Uttalandet visar att Electrolux är ett ganska ”slutet” företag. Samtidigt kan viljan att bygga på ”en egen linje” också tas som ett uttryck för att branschen totalt sett är ganska innovationslös – det är föga risk att man genom att underlåta att bevaka konkurrenterna går miste om något. Electrolux dominerande ställning spelar naturligtvis också in.

I Electrolux har varje säljande bolag ett totalansvar för det man har sålt. Electrolux försäljningsbolag har något som kallas Electrolux Konsumenttjänst där två personer sköter kontakten med konsumenter och återförsäljare. Funktionen har främst till syfte att vara ett slags klagomur.

Såvitt vi vet förekommer konsumentundersökningar mycket sällan i Electroluxkoncernen, om alls. Däremot är företaget noga med att testa nya produkter på ”fältet”, dvs hos konsumenterna (och inte enbart i laboratorier). Vanligen sker emellertid dessa tester hos anställda på företaget:

”Vi har fältprover, dvs vi lämnar ut produkterna till anställda, men detta är mera för att rätta till tekniska fel. Vad vi försöker göra är att vara så konkreta som möjligt. Det visar sig ju faktiskt att ma är en ganska bra konsument själv. Mina ungar rycker sönder fler kylskåp än våra ingenjörer.”

På vilken information och kunskap grundar sig då beslut om nya modeller och nya produkter hos Electrolux? Den historiska erfarenhet som byggts upp i ett företag som Electrolux tillmäts stor betydelse. Denna historiska erfarenhet beskrivs som ett slags intuitivt kunnande som betyder mer än marknadsundersökningar av olika slag:

”Det baseras naturligtvis mycket på historisk erfarenhet... När vi började titta på säljbolagen förvånades vi över hur lite metodiskt insamlat och systematiskt sammansatt material det fanns. Samtidigt finns det väldigt mycket inbyggd erfarenhet, vetande, tradition och känsla som inte finns på papper. En erfarenhet som inte finns på papper, men som finns inbyggd i en organisation som arbetat med sådana här produkter så länge.”

Asea-Skandia följer mycket noga allt vad konkurrenterna gör – produktutveckling, pris, marknadsföringsaktiviteter etc. Man ser det som oerhört viktigt att hänga med i vad som händer:

”Sedan bevakar vi oerhört noga exakt vad konkurrenterna gör utomlands för detta kanske kommer till Sverige. På kort sikt bevakar vi naturligtvis alla marknadsföringsaktiviteter som konkurrenterna har för sig.”

Att bevaka allt som konkurrenter har för sig på marknaden är emellertid inte detsamma som att företaget agerar på denna information. Företaget har samma ambition som Electrolux att bygga på en ”egen” linje. Branschen i stort är ganska innovationslös och genom bevakningen av konkurrenterna får man troligtvis inte reda på särskilt mycket som man inte redan vet.

Företaget har ingen konsumentkontakt centralt. Man tillhandahåller ett telefonnummer (på de olika filialerna) dit konsumenter kan vända sig med frågor och klagomål. Företaget har också en mycket ambitiös och omfattande uppföljning av nya produkter och av de klagomål som kommer in på gamla produkter:

”Om man ringer och klagar försöker vi för det första göra så att vi svarar snabbt och sedan kopplar vi nästan alltid in vårt servicebolag. Sedan följer vi upp konsumenten och servicemannens besök. Är det problem försöker vi alltid lösa det, eftersom vi vet att en missnöjd kund alltid pratar en massa och för felaktig information vidare. Därför försöker vi åtgärda snabbt.”

Asea-Skandia låter regelbundet Testologen göra konsumentundersökningar om vitvaror. En viktig del i dessa undersökningar är olika märkens profil – det handlar alltså om ren konkurrentbevakning. I undersökningarna sker också en utvärdering av vad som är viktiga kriterier vid köp av vitvaror. Undersökningarna ger dock sällan upphov till några aha-upplevelser utan är oftast en bekräftelse på vad företaget redan vet:

”Det som är fel med sådana här undersökningar många gånger, är att när man frågar konsumenterna om vad de prioriterar när de skall köpa en ny tvättmaskin, då kommer nästan alltid hög kvalitet och höga prestanda upp. Lågt pris kommer ganska långt ned. Dock är det så att genom att folk i allmänhet vet så lite om sina produkter, är det ändå så att man säger att produkterna är väl ganska lika och priset kommer in som en viktig faktor i alla fall... Exempelvis så hamnar design ganska långt ner i alla undersökningar, men om konsumenten valt ut tre produkter av 10, vilka är likvärdiga, då väljer man efter design. Detta är kanske en småsak, men det framkommer ej i dessa undersökningar. Man måste själv veta väldigt väl vad man vill ha ut ur en undersökning, för folk är i allmänhet inte speciellt radikala, utan snarare konservativa.”

Att undersökningarna sällan innehåller överraskningar, eller något nytt, ser man som naturligt – är man kvalificerad och kan sin bransch ”vet” man vad konsumenten prioriterar och tycker. Undersökningarnas syften verkar främst vara att reducera den osäkerhet som trots allt finns när man utvecklar nya produkter. Genom att ha gjort undersökningar som bekräftar de egna uppfattningarna har man trots allt reducerat osäkerheten i tillräcklig grad.

En narcissistisk bild av verkligheten

Bilden av företagens sökprocess när det gäller ny teknologi, nya produkter och processer är mycket enhetlig; man följer konventionella kanaler och sökandet rör sig inom ett snävt fält. Man styrs hårt av den etablerade strategin och rör sig inom det egna verksamhetsområdets fokus. De idéer man söker är att förfinas och förbättra och få fram nya varianter.

I sökprocessen har det inte gått att spåra något intresse för högre former av förnyelse, dvs sådant som kan föra in företagen på nya marknader. Någon experimentlusta eller nyfikenhet vad gäller närlig-

gande fält kommer heller inte till uttryck.

Varför ser bilden ut som den gör? Ligger förklaringen i de yttre förutsättningarna? Saknas det ny kunskap som skulle kunna omvandlas till nya verksamhetsområden, nya attraktiva produkter och tjänster? Saknas måhända det yttre trycket eller saknas det incitament? Finns orsaken att söka i företagen? Eller är det helt enkelt fråga om en vanligt förekommande oförmåga hos etablerade företag att varsebli alternativ?

Vi har i tidigare kapitel betonat att det krävs avancerad kunskap i det enskilda företaget för att det över huvud taget ska kunna vända sig till kunskapsfronten. Det fordras betydande kunskaper hos dem som söker ny kunskap för att se kunskapen och ta den till sig. För företag utan egentlig FoU utgör detta en barriär mot förnyelse. De konsumentföretag vi träffat på har alla, med få undantag, saknat avancerad FoU. Därmed blir kanalerna till utvecklingsfronten svårforcerade.

Samma konventionella och avgränsade filter vänder företagen mot marknaden. Informationshanteringen verkar framför allt ha en taktisk roll – möjliggöra pareringar, upprätthålla status quo på marknaden – och företräde ges följaktligen åt standardiserad och lättolkad information.

De flesta av de studerade företagen ger i sin informationssökning och tolkning uttryck för att man upplever den del av omvärlden som påverkar företaget som ganska marginell. Informationssökandet och tolkningen blir därmed begränsad och snäv. Bakom det snäva sökandet ligger ofta uppfattningen att ”det inte händer så mycket i branschen”, vilket delvis kan ses som en konsekvens av det snäva sökandet. Man uppmärksammar med andra ord inte att det trots allt händer saker t ex i gränslinjen till andra verksamheter.

Den förhärskande strategiska inriktningen är att koncentrera verksamheten på det bestående. Det gör givetvis att intresset för en bred sökprocess blir svagt. Det går att konstatera att informationshanteringen och strategin stämmer överens. Den valda strategin verkar styra informationssökandet och inte tvärtom, vilket i och för sig är logiskt.

Som framgått av ovanstående resonemang är de företag vi studerat av typen ”testavoiders”. Förklaringen kan vara att de är väletablerade företag med en i stort sett hygglig lönsamhet och med en relativt säker och skyddad position på marknaden. Deras grundläggande strategi är att uppnå trygghet och stabilitet och därmed blir också incitamenten

för risktagande och aggressivitet små.

Genom det snäva och begränsade informationssökandet som våra företag visat, kan vi också dra slutsatsen att företagen i sin tolkningsprocess sällan behöver brottas med motstridiga uppgifter och inkonsistent information. Redan de instrument som använts för informationsinsamlingen garanterar detta. Av företagscitaten framgår dessutom tydligt att man anser sig ha en klar bild av hur textdata ur olika konsumentundersökningar skall tolkas. Man vet hur det förhåller sig och omvärlden ter sig oproblematisk.

Samtliga företag under perioden har uppvisat en god tillväxt, vissa t o m mycket god. Detta förstärker naturligtvis företagens intryck av att de strategier man tillämpat har varit de rätta samt att sättet att samla information och tolka den varit korrekt. Eftersom man ogärna ändrar ett vinnande lag är incitamenten till förändrad strategi och informationssökande – baserat på hur de *inre förutsättningarna* förändrats – mycket små.

Om vi i stället ser på återkopplingen när det gäller effekterna på de *yttre förutsättningarna* blir det hela lite mer problematiskt. Här handlar det om att utvärdera vilka effekter strategierna haft på omvärlden – dvs efterfrågan och konkurrensen. Tillväxten och lönsamheten används även här som ett mått på hur framgångsrik man varit. Här spelar troligen också marknadsandelsdata, liksom olika marknadsundersökningar stor roll. Har andelarna på marknaden ökat och konsumentens attityd till befintliga produkter är positiv blir slutsatsen att strategierna även haft önskad effekt på de *yttre förutsättningarna*.

Problemet med en sådan utvärdering är att man inte kan beakta strategiernas effekt på omvärlden, vilket skapar ett slags rundgång. Detta kan illustreras av exemplet *efterfrågan*. Med en strategi uppbyggd kring långa serier och lågt pris fokuserar man konsumenternas uppmärksamhet kring priset. Konsumenterna ser detta argument som det viktigaste. De har svårt att se skillnader mellan likadana produkter, och fabrikanterna och detaljhandel använder huvudsakligen priset som argument. Fabrikanter och handel använder pridfokuseringen i konsumentledet som ett motiv för att ytterligare förstärka sin inriktning åt detta håll – längre serier, mer effektivisering, mer koncentration och företagsförvärv etc. Man inser inte att det är företagets eget agerande, bl a i produktutveckling och marknadsföring, som skapat denna fokusering på priset – och att man ytterligare förstärker den genom att även fortsättningsvis driva denna linje.

Sammantaget har vi dragit slutsatsen att företagens återkoppling från marknaden är otillräcklig, särskilt när det gäller efterfrågan. Med de informationssystem och tolkningsmodeller man tillämpar, ser man inte vilken effekt det egna agerandet har på efterfrågan. Eftersom det är stora, på marknaden dominerande företag som betar sig på ett likartat sätt, går det inte att bortse ifrån att företagen själva skapar karaktären på efterfrågan. Det är sin egen skapelse de tar in information om och bygger sina fortsatta strategier på.

Man ser inte heller hur karaktären på efterfrågan förändras i olika kvalitativa avseenden, eftersom informationssökningen är så avgränsad och tolkningen så förprogrammerad. Kvantitativa förändringar i omvärlden kan gå långt innan informationssystem av den typ företagen använder, standardiserade konsumentundersökningar, ger signaler. Framförhållningen tycks därmed problematisk.

I de två följande kapitlen skall vi visa hur konsumtionsmönstret faktiskt förändrats i väsentliga avseenden. Ser man inte detta i företagen? Kanske finns en intuitiv känsla hos vissa personer i ledningsskiktet om att något viktigt håller på att hända. Men reaktionerna har varit svåra att belägga i vårt intervjumaterial. En viss oro för förändringar har ändå kunnat skönjas även om befintliga förändringar inte uppfattas som stora nog för att ändra de etablerade strategierna. Avsaknad av alternativ i tankevärld och handlingar kan givetvis också bidra – bortsett från det faktum att tillväxten fortfarande är tillfredsställande. Detta kan mycket väl innebära att den framtida förnyelsen stannar upp och i stället förvandlas till en smygande tillbakagång.

Noter

1. Detta avsnitt bygger i allt väsentligt på Pfeffer & Salancik (1978), Weick (1979), Weick & Daft (1983) samt Daft & Weick (1984). Samtliga författare är väletablerade och ledande forskare inom området.
2. I detta kapitel har begreppet omvärld i stor utstäckning använts istället för yttre förutsättningar vilket är det begrepp som förekommer i modellen i kapitel 2. Begreppen är i stora stycken synonyma. Här har begreppet omvärld använts därför att det begreppet brukas i den litteratur som avsnittet bygger på. Om man skall gå in på skillnader mellan begreppen så kan man möjligen säga att yttre förutsättningar är ett mera precist och avgränsat begrepp, avseende förhållanden inom speciella områden.
3. Se Daft & Weick (1984)

6. *Bilden av ett nytt konsumtionsmönster*

Bättre och billigare! Så kan företagens bild av konsumenternas efterfrågan sammanfattas. Med "bättre" avses en mer avancerad funktion, godare smak eller vackrare utseende. Företagens entydiga recept för att möta marknadens behov är alltså primärt att förfina och förbättra produkter och tjänster samt att öka effektiviteten i produktionen.

Det finns i stort sett inga tvivel om att det inte kan vara något annat än just "mer och bättre av det bestående" som konsumenterna önskar – i varje fall inte när företagen betraktar sin egen sektors efterfrågan. Detta gäller såväl de företag vi beskrivit i föregående kapitel som de företag vi studerat i andra sammanhang. Bilden av den prismedvetna och alltmer krävande konsumenten är med andra ord påtagligt entydig.

Men om man betraktar den svenska konsumtionen från ett mera övergripande perspektiv framskymtar flera frågetecken. 80-talets konsumtion visar nämligen på en hel del motsägelser och vi ska i det här kapitlet ta upp vad vi vill kalla "den nya konsumtionens paradoxer".

Paradoxer

- När den disponibla inkomsten inte längre växer, som under tidigare decennier, är det logiskt att efterfrågan på enkla produkter ökar och att prismedvetandet förstärks. Det är inte logiskt att konsumtionen av lyxvaror och sofistikerade produkter och tjänster växer, vilket skett under 80-talet.
- En annan oväntad iakttagelse är att personer med liten inkomst ägnar sig åt exklusiv konsumtion, medan högavlönade i större utsträckning än tidigare besöker lågprisbutiker och väljer enkla sofistikerade produktvarianter. En extrem illustration till den senare tesen fanns att hämta i ett decembernummer av Svenska Dagbladet hösten 1988:

"Rankinglistor och mångmiljoninkomster eller ej – svenska tennisstjärnor av världsklass är i grunden samma vanliga enkla killar som förr.

Världsettan Mats Wilander, god för åtskilliga miljoner på banken, handlade inredningen till sin villa i Connecticut norr om New York på ett känt svenskt lågprismöbelvaruhus, exstjärnan Björn Borg inredde barnkammaren åt sonen Robin från samma småländska ort och tro det eller ej, men vem stod för en tid sedan på en lågprismarknad utanför Stockholm och rev i högarna av kläder med extra rödlappar – jo Stefan Edberg!”

- Ännu en oförklarlighet visar sig i ”begagnade”marknadens framväxt i en tid då massproduktion och distribution av nya produkter aldrig varit effektivare.¹ Gula tidningen, ett annonsorgan för begagnat med en ständigt ökande upplaga är ett uttryck för detta, det växande antalet secondhandbutiker och andra försäljningsställen ett annat.

Människor syns således spara med den ena handen och slösa med den andra. Men vad man sparar på respektive konsumerar överdådigt av sker inte efter samma mönster som tidigare.

Paradoxer är intressanta därför att de ofta utgör signaler om att det håller på att ske grundläggande förändringar. Motsägelserna gjorde oss nyfikna. I en tidigare studie av livsmedelskonsumtionens förändring (Elgm fl 1987) hade vi fått klara indikatorer på att det inte längre var mer av samma som efterfrågades utan att det rörde sig om mycket mer komplexa förändringar som mer hade att göra med människors känslor och ego och som därmed sträckte sig långt utöver pris och funktion.

Vi konstaterade också att den åtstramning av livsmedelskonsumtionen som ägde rum i början av 80-talet inte automatiskt drabbade de varor som ökat under den tidigare konsumtionsuppgången. Neddragningarna följde ett nytt mönster. Det visade en prioritering av produkter som betraktas som nyttiga och sådana där det fanns ett varierat utbud men en nedprioritering av produktgrupper där utbudet varit mera ensidigt och odifferentierat. En annan intressant tendens var en ökad egenaktivitet kring mat och matlagning som inte gick att tolka enbart som ett utslag av ekonomiskt nödtvång utan även i termer av intresse och expressiva behov.

Det fanns goda skäl att tro att de förändringar som vi fann i livsmedelskonsumtionen gällde konsumtionen som helhet. Det var uppenbart att den typ av förändringar vi såg inte gick att fånga med sedvanliga köpvane- och attitydundersökningar. Det är en förklaring till att företagen i vår studie trots allt såg väldigt små och marginella rörelser i konsumtionsmönstret.

För att förstå vilket slags förändringar det rör sig om har vi sett oss omkring och aktivt sökt fler exempel på nya drag i konsumtionen. Därefter har vi gått på djupet. Vi har sökt förklaringar och analyserat konsumtionens fundamentala roll i ett samtida samhällsperspektiv. Den bild vi på detta sätt fått fram är helt annorlunda än företagens. Vi tycker oss se ett nytt konsumtionsmönster växa fram. Det går att visa men inte att bevisa. För att troliggöra det vi funnit ges här bilden av det framtida konsumtionsmönstret och en tolkning av vilken framgång vilka drivkrafterna till det nya mönstret kan antas vara.

Det nya mönster vi ser får långt gående implikationer för företagen. För det första avviker bilden från den invanda föreställningen. Företagen är därmed oförberedda på dessa annalkande förändringar i efterfrågan. För det andra är de nya dragen i konsumtionsmönstret så beskaffade att de kräver en nyorientering om de etablerade företagen skall kunna möta denna nya efterfrågan.

Båda dessa omständigheter gör att vi ägnar två kapitel åt konsumtionen: kapitel 6 visar vilka uttrycksformer det nya konsumtionsmönstret tagit och kapitel 7 försöker teoretiskt förklara mönstrets uppkomst.

Det nya konsumtionsmönstret under 80-talet är ännu så länge oskarpt, men vissa särdrag är klart skönjbara.

- Dynamiken i konsumtionen ligger inte längre i dess tillväxt, utan snarare i omprioriteringar. Å ena sidan drar konsumenten ned sin konsumtion för att å andra sidan kunna utveckla exklusiv konsumtion.
- Konsumtionen blir mer uppsplittrad och specialiserad. Olika grupper för fram specifika krav och önskemål. Den fragmentering som därav följer gör att konsumtionen samtidigt framstår som mer exklusiv.
- De konsumtionsområden man specialiserar sig på formas till helheter som styrs av specifika personliga intressen. Vi talar här om intresseområden snarare än om livsstilar.
- Självförverkligande och strävan att lära präglar den nya konsumtionen, likaså sökande efter gemenskap; att konsumera tillsammans med likasinnade förstärker konsumtionsupplevelsen. Detta står i kontrast till tidigare decenniernas ganska passiva mottagande av ett massutbud.
- Slutligen, jakten på spänning och njutning ger sig tydligt till känna i den "nya" konsumtionen även om den bedrivs under relativt kontrollerade och säkra former.

Idéerna till teserna ovan om konsumtionens förändring har vi hämtat ur ett antal "fall". Fallen visar på förändringar inom olika konsumtionsområden så som de speglas i köp av varor och tjänster och i utbudet. Vi har studerat böcker och tidskrifter som speglare av konsumtionens förändring i sin helhet. Sektorerna kläder och hushållsutrustning och livsmedel har fått representera det som kan betraktas som konsumtionsnödvändighet, medan sport och motion, resor och kultur fått företräda den konsumtion som traditionellt hör fritiden till.

Underlaget till nedan skisserade exempel bygger på intervjuer, dels med nyckelpersoner som visat sig ha kunskap och föreställningar om konsumtionens respektive utbudets karaktär, dels med representanter för nya organisationer och utbudsformer. Underlaget har kompletterats med sekundärdata (statistik samt uppgifter från tidningar och tidskrifter med anknytning till respektive område). Avsikten med exemplen är att visa vilka uttrycksformer den nya konsumtionen har. Det har inte varit möjligt att ge en heltäckande bild.

Ett inledande makroperspektiv

Vi har valt att göra en indelning i två konsumtionsområden:

- *det praktiskt nödvändiga*, representerat av konsumtionsskikten mat-hållning, kost och hälsa, kläder och mode samt hushållskapitalvaror
- *det lustbetonade*, representerat av skikten sport och motion, vinintresset, resor, körsång, teater och bio.

Till att börja med ger vi ett slags konsumtionens makroperspektiv, som får bli ouvertyren till de bägge analyserade konsumtionsområdena. Ouvertyren är analys av böcker och tidskrifter och de förändringar i utgivningen som dessa speglar i termer av förändrade konsumtionspreferenser.

Böcker och tidskrifter²

Det hävdas att böcker och tidskrifter utgör samhällets spegel. På ett tidigt stadium återger de framväxande förändringar. Flera av upplevelsekonsumtionens karakteristika tycker vi oss helt följdriktigt finna i bok- och tidskriftsutgivningen.

Redan det som skett på bokförläggarmarknaden visar på en upp-splittring på intresseområden. Även om bokutgivningen stagnerat under 80-talet går det att se hur utbudet differentierats.

De dominerande bokförlagen – Bonniers, Almqvist & Wiksell och Norstedts – vilka står för halva bokutgivningen, har bibehållit sin position och förstärkt sin stordrift. Samtidigt har rörligheten ökat på den andra halvan. Det har skett en betydande nyetablering, vilket bl a bokförläggarföreningens medlemsantal visar. Småföretagen försöker i regel utveckla egna små nischer – som att återutge klassiker, specialisera sig på ett visst lands författare eller författare inom ett speciellt område, inrikta sig på att ge ut konstböcker etc. Den ökade specialiseringen ökar möjligheterna att tillfredsställa olika specialintressen.

Böcker och tidskrifter kan i viss utsträckning spegla människors intressen. Att studera förändringar i bokutbudet och områden där utbudet vuxit bör därför kunna ge en fingervisning om intresseförskjutningar i samhället. Siffrorna i tabell 6:1 visar hur bokutbudet förändrats inom några upplevelseorienterade områden. De utpräglade upplevelseinriktade "inneeområdena" visar en tillväxt som är flerfaldt större än den genomsnittliga siffran.

Tabell 6:1 *Antal utgivna böcker inom olika områden under åren 1970, 1980 och 1985.*

	1970	1980	1985	Förändring i antalet titlar 1970–85 (%)
Konst	106	182	317	+199
Musik	39	30	62	+ 59
Teater	13	10	25	+ 92
Resehandböcker	28	34	38	+ 36
Mat och dryck	69	63	125	+ 81
Kost/hälsa	14	26	48	+243
Vin	7	1	11	+ 57
Kläder och sömnad	35	33	24	– 31
Sportfiske	2	3	11	+450
Gymnastik (typ gymning)	6	1	11	+ 83
Idrott och sport	55	43	124	+125
Totalt registrerade publikationer ³	6 383	6 687	7 737	+ 21

Källa: Svensk Bokförteckning.⁴

Av detta kan man dra slutsatsen att böcker inom exempelvis musik, konst, mat och dryck, kost och hälsa, gymnastik, idrott och sport etc har fått ett större utrymme i bokhandeln.⁵ Därmed bör en konsument inom dessa specialområden ha fått ökade möjligheter att tillgodose mycket specifika intressen i det allt djupare sortimentet. Samtidigt indikerar utbudet att allt fler odlar dessa intressen.

Det är egentligen bara inom gruppen kläder och sömnad som bokutgivningen minskat. En granskning av vad som skett inom sektorn är ändå intressant. Innehållet har förändrats. År 1970 handlade titlarna på böckerna om instrumentella värden – Sy billigt åt småbarnen, Lär dig sy. År 1985 var titlarna av en annan klart expressiv karaktär – Sy folkdräkter, Färga, Forma, Förverkliga.

Granskningen av tidskriftsmarknaden⁶ ger ännu tydligare upplevelsekonsumtionens kännetecken: specialisering och fokusering av vissa typiska intresseområden.

Medan tidningsupplagan (totalt antal tidningsexemplar) under 80-talet (1980–1986) minskade med ca 25%, har antalet utgivna tidskrifter ökat med lika stor procent.⁷ En minskad upplaga har således spritts ut på fler och mindre tidskrifter.

Ett drag i omstruktureringen är att de riktigt stora tidningarna i populärpressen har minskat, dvs de som hade en upplaga över 100 000 exemplar. År 1975 fanns det 39 sådana tidningar, 1985 fanns 25 stycken kvar.⁸ De kvarvarandes upplaga hade minskat. Nedgången är illustrativ, eftersom just dessa tidskrifter företräder allmänna, stora och breda intressen. De skriver om "litet av varje" för att på så sätt tilltala så många som möjligt. Men den "profilen" är inte längre lika attraktiv. Utvecklingen har gått från allmänna och breda intressen till smalare specialintressen.

Från branschens sida framhåller man, vilket statistiken bekräftar, ett ökat utbud av tidskrifter, framför allt inom områden som båt/segling, kost/hälsa, mat, motion, jogging, golf, windsurfing, skidåkning, musik, teater, film, mode etc.

Kost/hälsaområdet utgör ett extremt exempel. Inom området fanns det 1988 inte mindre än fyra tidskrifter – Hälsa, Må Bra, Hälsorevyn och I Form – med en sammanlagd upplaga per månad på ca 200 000 exemplar. De två sista tidskrifterna har tillkommit under 80-talet, vilket speglar intresseområdets tillväxt.

En förbättrad distribution av utländska tidskrifter har ökat det specialiserade utbudet ytterligare. Under en fyraårsperiod i början av 80-

talet etablerades ett 30-tal International Press Centers i Sverige med tillgång till 400–450 utländska titlar. Därutöver har drygt 2 000 butiker tagit upp distribution av utländska tidskrifter. Eftersom de utländska tidskrifterna täcker stora marknader kan de erbjuda en ännu större och djupare specialisering än de svenska.

Således innebär utvecklingen på bok- och tidskriftsmarknaden en närmast explosionsartad omstrukturering och specialisering. Vår slutsats är att detta på ett tydligare sätt speglar förändringar i människors preferenser. Varu- och tjänstemarknaderna speglar inte förändringen lika tydligt. Men även där inom den praktiskt nödvändiga konsumtionen finns exempel på kraftiga förskjutningar, som är expressiva till sin natur.

Det praktiskt nödvändiga

Mathållningen

Maten har alltid hört till den mest ofrånkomliga delen av vår konsumtion. Det nya som skett är en allt tydligare uppdelning i fler roller.⁹ Uppsplittningen av mathållningen i en del som utgör tvång och en annan som representerar lust har blivit allt mer markerad i takt med att hemmen avfolkats under vardagen. Vardagsmaten har i ökad grad fått rollen av ett måste. Under arbetsveckan är det framför allt fråga om att finna effektiva och tidsbesparande former för bränslepåfyllnad. Det talas om middagarnas "frukostisering", dvs människorna tenderar alltmer att följa samma mönster som vid frukost, var och en plockar ihop sin mat efter eget val, mer eller mindre direkt från kylskåpet. Den här delen av mathållningen har således blivit utpräglat instrumentell och det är framför allt bekvämligheten som styr.

Mot detta får ställas två konsumtionssegment, som växer både i volym och intresseintensitet, hävdar vi. Den ena kretsar kring maten som njutning, den andra kring matens roll för hälsa och välbefinnande. Givetvis kan alla tre segmenten mer eller mindre överlappa varandra.

Gourmet-intresset

Större delen av kokkonsten har alltid varit en hemmafunktion. Därmed är förändringarna svårare att fånga i ett utifrånperspektiv. Gour-

metmat kan skapas med neutrala råvaror. Bäst speglas därför gourmetintresset i kokböcker, mattidskrifter och massmedia.

I 60-talets kokböcker dominerar recept, menyer och matsedlar. För männens del är det utövade gourmetintresset förbehållet elitrestaurangernas mästerkockar och ett begränsat antal excentriska privatpersoner. "Kom in på en öl och smörgås" hette en kokbok på tidiga 60-talet riktad till män. Den kombinerar recept för ölbrygd med förslag till lämpligt lättlagat tilltugg och man förespråkar enkla umgängesvanor. Det som sedan hände med den manligt inriktade matlitteraturen ger en närmast övertydlig bild av utvecklingen.

Herrarnas bildkokbok från 1968 (Lendrop & Petterson, 1968) är en exklusiv bilderbok med tillagningsföreskrifter anpassade för den okunnige. Syftet är uppenbart att väcka det manliga intresset för den högre kokkonstens utövande.

Tar vi så klivet fram till 80-talet visar det sig att det exklusiva manliga matlagningsintresset fått full legitimitet. Vännernas kokbok (Nyberg, et al, 1983) inleder med reportage från ett antal stjärnkrogar, där kockarnas filosofiska betraktelser ger lyft åt matintresset. En exposé över viktiga råvarors kvalitet och behandling föregår presentationen av det nya franska kökets mest typiska recept. Givetvis ingår ett avsnitt om vin i en historisk/geografisk belysning.

Påföljande år utkommer Direktörernas kokbok (Hjertqvist & Rock, 1984) med hemma hosreportagekaraktär. Kända direktörer ger sitt favoritrecept, dess bakgrund och historia. Boken är symptomatiskt nog skriven av två näringslivsjournalister. Ur förordet: "I dag är det inte bara inne att tycka om god mat, det är tillåtet också för storföretagens chefer att medge att de gärna söker avkoppling vid spisen." Anders Röttorp, ett av vinoraklen, presenterar avslutningsvis sin vinkällare och ger råd om val av vin för en fulländad måltid. Timbro är bokens förlag. Högre status kan knappast matintresset ges.

Andra mer androgyna böcker visar det stegrade matintresset: Specialiseringen blir vanlig och råvarorna lyfts fram som en viktig del i njutningen. Matböcker om exempelvis bröd, potatis och fisk visar på den njutning som ligger i enkelheten, i rena, fräscha råvarors varsamma tillredning och förtäring.

Att infoga recepten i ett geografiskt/historiskt eller etniskt sammanhang är ett annat sätt att förhöja intresset och öka utbytet. Poetiska och sensuella betraktelser från det land, den plats eller det tillfälle då författaren mötte den återgivna matupplevelsen inleder oftast recepten.

Birgitta Rydins bakgrund till Månadsjournalens menyförlag (november 1988) är betitlat "Provencalska dofter" och speglar det tidstypiska:

"En bit upp från Rivieran, men ändå i kustens varma klimatzon, ligger 'min' lilla provencalska medeltidsby Fayence. Luften är klar, mättad av kryddor – salvia, rosmarin, lavendel. Byns gränder vindlar sig ner för den branta bergssluttningen och man får bra motion när man kryssar mellan butikerna. Hos den avhoppade Pariskökmästaren Philippe Clausse med sina hemlagade delikatesser köper jag några skivor bayonneskinka och får på köpet receptet på en mycket enkel äppeltårta gjord på fryst smördeg. Grönsakerna och oliverna köper jag på kyrktoget innan jag på vägen hem går förbi Madame i brödbutiken och får mina baguettes under armen."

Bakgrunden till "Mustigt olivbröd från Cypern" kan se ut så här:

"Någon mil från de klippor som Afrodite så behagfullt steg i land på Cypern ligger ett litet värdshus. Inte ser det mycket ut för världens ögon, men maten som lagas är god och riktigt och brödet som bjuds därtill – ja, självaste kärleksgudinnan hade kunnat bli rusig av en stadig skiva därav." (Wallenius & Bonekamp 1982)

Genom att koppla kokkonsten till andra upplevelseskapande företeelser, exempelvis främmande länders kulturer, konst, litteratur och historia, tillgodoses flera viktiga behov samtidigt, vilket förstärker upplevelsen och utbytet.

Massmedia, särskilt de stora dagstidningarna, demonstrerar sitt tilltagande matintresse inte bara i skandalreportagen om födoämnenas brister. Matjournalisterna ger förslag till weekendmat och under de senare åren finns hela bilagor som på samma sätt som matböckerna och tidskrifterna beskriver ätandets njutning. Resor – och kultur – utgör även här ofta ramen.

Recensioner är inte längre förbehållna teater och musikevenemang, litteratur och konst. Intresset för mat demonstreras ytterligare av de återkommande restaurangrecensionerna i de stora dagstidningarna, även i affärspressen. Bevakningen av Michelinstjärnornas utdelning har fått nära nog olympisk dignitet.

Medierna förutsätts spegla människornas intressen, och detaljhandelns roll är att utbuda varor och tjänster som svarar mot dessa intressen. Vilken bild av det växande gourmetintresset kan då urskiljas i livsmedelshandelns utbud?

I den etablerade dagligvaruhandeln – den som domineras av de tre

blocken – är det egentligen bara två förändringar som slagit igenom. För det första har de stora butikerna återinfört delikatessdiskar, ofta begränsat till ett standardiserat ”lyxsortiment”, ibland även manuella diskar för kött och fisk. För det andra har frukt- och grönsaksdiskarna fått ett betydande tillskott av nya, exotiska frukter och grönsaker: kivi, mango, papaya, avacado, zucchini, auberginer mm. Dessa diskar har blivit mer välsorterade och välskötta och de har ofta även försetts med en färgförstärkande belysning som gör produkterna mer attraktiva. En kritisk betraktare kan inte hitta särskilt mycket mer. Kring mitten av 80-talet genomförde branschen en kollektivkampanj för att främja matintresset – Ät, drick och var glad – byggd kring T-shirts, dekaler och svenska flaggan.

Det går emellertid att spåra en framväxande förnyelse och entreprenöranda. Den kommer emellertid, som brukligt är från branschens gränsområden, från okonventionella butiksformer där skiljelinjen mellan producent och detaljist är uttraderad (eller gränsen mellan handel och restauration raserats).

Den här rörelsen är svår att överblicka och kvantifiera. För att få en bild av trenden får vi åter lita till matpressens spegling. Tidskriften Gourmet har med hjälp av läsekretsens tips diplomerat ett antal producenter och detaljister för ”främjande av god matkultur och matkunningsglädje”. Bland det 50-tal företag som valdes ut under 1987 och under 1988 finns några få etablerade dagligvarubutiker. Premieringen gäller i dessa fall deras kontakter med lokala uppfödare och odlare för att garantera färskhet och kvalitet.

Samma slags kvalitetstänkande ger de gris, kalkon och köttbodar med tillhörande egen uppfödning som också premierats. Genom närheten till produktionen kan man visa på den ”osynliga” kvalitetsdimensionen.

En annan kategori bland de utvalda specialiserar sig i andra former, t ex på ”etniska” livsmedel eller på ett särskilt djupt sortiment. Butiksrörelsen bygger på egen tillverkning och egen import och erbjuder ofta även möjlighet att provsmaka på platsen. Monsieur Philippes charkuterifabrik är sålunda berömd för sin berbiska lammkorv, grekiska kebab, polska bratwurst, argentinska chovioz, en specialrökt fårfiol etc. Pasta Fresca Aldario saluför det mesta för italiensk matlagning; ostar, mozzarella, unika korvar, färsk pasta i olika färger och former mm. Djup i sortimentet, stort kunnande och individuell service skapar Köpmangårdens dragningskraft. Te, kaffe och kryddor från

hela världen utgör stommen i sortimentet; 85 teblandningar, 28 kaffesorter som specialmales efter kundens behov. I kaffebaren kan kunden provsmaka olika kaffesorter och pröva sig fram till den mest tilltalande tillredningen. Laxbutikerna i Heberg arbetar efter liknande principer. Egen odling garanterar kvalitet och färskhet. Hanteringen bygger på lång erfarenhet och djup kunskap; lax kan tillredas på ett 30-tal olika sätt. Här kan konsumenten gå in och både handla och äta, läsa uppspikade recept på många språk och skriva av dem.

Den här typen av butiker får ökad uppmärksamhet. De växer i antal och gör det på ett lönsamt sätt enligt uppgift. Vi har tagit det som uttryck för ett ökat matintresse. Det sammansatta och speciella utbudet som butikerna erbjuder visar också vad slags egenskaper som tilltalar det nya matintresset; råvarornas kvalitet och framtagning, stort urval, kunnig personal och en serviceanda som ger kunden möjlighet att experimentera och utveckla sitt eget matintresse – och därutöver en stimulerande atmosfär.

Kost och hälsa¹⁰

”Man mår som man äter” är en devis som allt fler människor tycks ställa sig bakom. Alla vill må bra. Fler och fler ger i och handling uttryck för detta. Den här kategorin konsumenter utgör därmed matområdets andra viktiga segment.

Intresset märks i olika delar av samhället: intensiv forskning kring sambandet kosthälsa, information om nya rön, utbyggd utbildning och växande kost-hälsa-litteratur.

På individplanet tar sig intresset också flera uttryck. Olika studier visar¹¹ att människor i ökad utsträckning fäster vikt vid var råvaror kommer ifrån, hur de behandlas och förvaras. Man föredrar rena produkter framför blandade, köper biodynamiskt odlade livsmedel eller framställer dem själva.

Här sammanfaller som synes hälso- och njutningsaspekterna.

En annan stor kategori människor tvingas av olika skäl att fästa speciell uppmärksamhet vid valet av livsmedel. Karin Tollin (1989) visar i en studie att var åttonde familj av hälsoskäl är tvungen att välja speciella livsmedelsprodukter. Hjärt- och kärlsjukdomar, diabetes, allergier, reumatism och övervikt utgör frekventa skäl till specialkost.

Intresset har på olika sätt följts upp av företagen. Under 80-talet har ett stort antal hälsokostbutiker vuxit upp. 1988 fanns det 350 butiker.

Det har också etablerats särskilda avdelningar för hälsokost i livsmedelsdetaljhandeln. Totalt omsatte hälsokost för över 1 miljard kronor 1988.

Olika slags hälsohem, där specialkost utgör ett viktigt inslag, har tillkommit. Nya produkter med låg fett- och salthalt, sockerfria och kalorisnåla livsmedel har utvecklats. Fiberberikningen har likaså ett hälsofrämjande syfte liksom framtagningen av speciella mjölksyrade produkter.

I motsats till vad som gäller för gourmetkonsumenterna har intressesegmentet kost/hälsa till syfte att reducera obehag, inte direkt att skapa njutning.

Men även den konsumtionen *engagerar*.

Kläder och mode

Kläder utgör också "nödvändig" konsumtion, men tillgodoser samtidigt andra, expressiva behov. Med kläderna uttrycker människor sin identitet och visar sin personlighet. Så har det alltid varit. Under de senaste decennierna har modet vuxit till en gigantisk industri med frekventa och extrema modeväxlingar. Färger, kjollängder, byxvidd, kavajslag, slipsbredd, skjortkragar och axelmarkeringar har varit fokuspunkter i modesvängningarna. Enskilda företags överlevnad har varit knuten till förmågan att följa dessa växlingar.

Några få metropoler med Paris i spetsen har dikterat höstmode och vårmode. Lydnaden har varit total. Om lila blev modefärg, var det näst intill omöjligt att i någon av de modeinriktade kedjebutikerna finna kläder i annan färg.

Men vid slutet av 80-talet händer något som man trodde inte kunde hända. Modediktaturen faller sönder. Hösten 1988 stod att läsa på första sidan av Dagens Nyheter: "Det finns lika många moden som modeskapare i Paris". I april 1989 konstaterar samma tidning:

"Total valfrihet präglar vårmodet för första gången på mycket länge. Varje personlighet ska kunna hitta något som passar. Ingen speciellt ny look, trend, kjollängd eller färg gäller i vår – det är fritt fram för alla smaker och riktningar."

Moderedaktören konstaterar uppgivet att det inte går att finna någon klar linje. Multimodet förefaller vara en realitet. Tendensen har funnits en längre tid, men detta verkar utgöra den slutliga bekräftelsen.

Trendlösheten i modet kan naturligtvis vara en trend i sig. Modesönderfallet kan ses som en del av den utsplittring och individualisering som sker inom många andra områden, och det framhålls att just modet är en speglare av tidsandan. I varje fall är konsekvenserna påtagliga och tydliga. Mångfalden stilar gör butikernas exponering förvirrad och försäljningen ökar inte lika kraftigt som tidigare.

I detaljhandelns omstrukturering kan man också spåra uttryck för konsumenternas ändrade preferenser. Här är dynamiken påfallande. De traditionella detaljhandelsföretagen trängs tillbaka, en kraftig tillväxt sker i form av specialiserade kedjeföretag och boutiques.

Hennes & Mauritz (H&M), det mest framgångsrika svenska kedjeföretaget i branschen, har över 200 butiker (december 1988), varav majoriteten utomlands. H&M inriktar sig på modevaror till priskänsliga köpare. Affärsidén – stark betoning av mode, egen design, effektiv inköpsorganisation och hög omsättningshastighet (möjliggjord bl a av en väl utvecklad ekonomistyrning) – har varit tillräckligt stark för en internationell expansion. Det är på den internationella marknaden tillväxten sker. Av de 35 nya butiker som öppnats under 1989 ligger 28 utomlands.

H&M följer vad som ligger i tiden och differentierar ytterligare. Impuls – extremmode till lågt pris, startade som avdelningar i H&M-butikerna och utvecklas nu till en egen kedja. BK-butikerna riktar sig till en diametralt motsatt målgrupp inom modesegmentet; kunder som gör anspråk på kvalitet såväl i produkter som i service och miljö.

De renodlat nationella kedjorna Gulins, KappAhl, Lindex, Polarn & Pyret och Hagenfeldt-affärerna eller frivilliga kedjorna JC och M&Q är stora på den svenska marknaden. Men profileringen är svag. Deras styrka baseras främst på de skalfördelar som inköp i stora kvantiteter kan erbjuda. Bortsett från H&M är det i utlandet vi kan hitta företag med mera utpräglad specialisering i stordrift.

Italienska Benetton är giganten bland de nya erövrarna. 4 500 butiker i 60 länder (1988), en modevärldens MacDonalds. Färgkoordinerade sweaters, långbyxor och joggingdressar mm säljs med samma effektivitet och samma organisatoriska principer. I Sverige har Benetton på 6–7 år etablerat 60 butiker. Affärsidén bygger på franchising (handelns nya affärsform) senaste modet (färgval styrda av en panel av trendsättare) och på en extremt välutvecklad logistik (leveranstider nedpressade till 2–3 veckor). Målgruppen är unga, sportiga och starkt modeintresserade köpare. Den höga effektiviteten gör att priserna

kan pressas, och därmed växer marknadsunderlaget.

Listan över starkt profilerade internationella kedjor, ofta med franchiseprincipen som grund växer fortlöpande; Gap, Next, Carol, Esprit, Baloon, Baboo, Daniel Hechter, Levis m fl. Gemensamt för dessa är att de skapat en stark profil med ett totalkoordinerat utbud. De håller sig konsekvent till sitt välpreciserade koncept, allt ifrån produktutveckling till marknadsföring.

Samtidigt som de olika specialiserade butikskedjorna expanderar, blir de alltmer specialiserade och butikerna mindre. Därmed kan ett djupt och sofistikerat sortiment till relativt fördelaktiga priser erbjudas även på platser med litet befolkningsunderlag. Enbart specialisering och ett djupt sortiment räcker emellertid inte för att möta den växande kadern av medvetna och avancerade köpare. Kreativ exponering möjliggör för köparna att själva välja – rätt och snabbt.

Sock-Shop heter en engelsk kedja. Den vänder sig till kunder i tidsnöd. Sortimentet är strumpor och sockor, djut och modebetonat och exponerat för snabb expediering. Ett 50-tal butiker har etablerats på fem år vid tunnelbanestationer eller andra trafikpunkter. Man är nu i färd med att ta sig in även på den europeiska marknaden.

Tie Rock är en liknade kedja. Som namnet antyder är det slipsar som specialiseringen gäller. Det finns fler butikskedjor som bygger på samma hårda specialisering, t ex Athlets foot (skor) och t ex Body shop, en internationell kedja med över 200 butiker (kroppsvård och produkter baserade på naturmedel).

Framgången för de specialiserade kedjorna med deras djupa sortiment speglar, som vi ser det, den avancerade konsumtionens krav på urval. Urvalet ska ge möjlighet att bygga upp personliga helheter efter egna preferenser. Mekanismen är ungefär densamma för godis i lös-vikt. Konsumenten kan plocka ihop en godispåse efter egen smak, lätt och snabbt. Stimulans och efterfrågan skapas emellertid också av de ganska fördelaktiga priserna liksom den tydliga och ändamålsenliga exponeringen och marknadsföringen. Den senare ger idéer om hur kunden kan kombinera, hur kunden kan lösa sina klädproblem eller sin personliga hygien på ett personligt sätt.

Hushållskapitalvaror

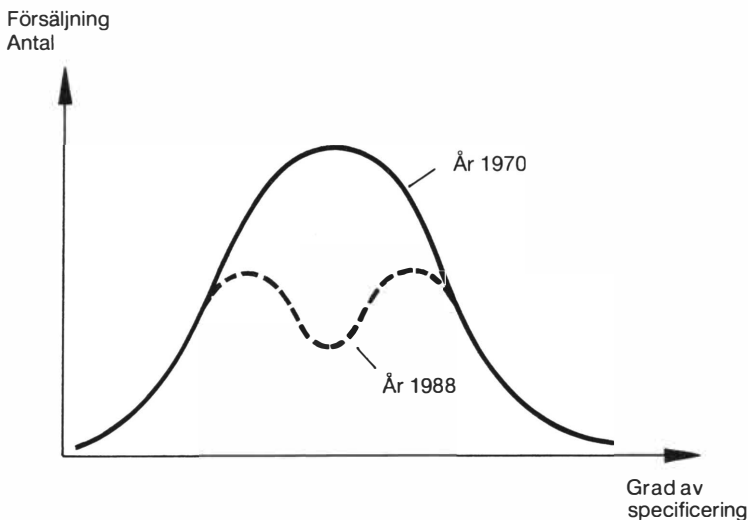
Hushållskapitalvarorna har med tiden kommit att utgöra ett nödvändigt inslag i konsumtionen. De hör till ett bekvämt och fungerande

vardagsliv. Några lyxvarianter – som espressobryggare, råsaftspressar och grillar – utgör fortfarande undantagen, men i övrigt tas dessa produkter som självklara. När de slits ut köper man nytt.

Trots produktområdets utpräglade karaktär av standardiserad nödvändighet uppvisar också det tydliga exempel på uppsplittring och omprioritering. Även om man i fråga om hushållskapitalvaror inte talar om distinktioner i termer av mode och kvalitet finns det skillnader. Alla produkter måste fungera på det sätt som är avsett; ett kylskåp skall hålla mat och drycker svala och en dammsugare skall suga rent olika slags ytor. Det som kan särskilja är graden av specifikation, dvs med vilken grad av sofistikerad produkterna utför det som de är avsedda för. Här kommer extra utrustning och tilläggfunktioner in (kvalitet), men också finishen (modeinslag i färger och design på höljet).

Intressant att notera i sammanhanget är att mönstret i försäljningen vad gäller specifikationsgrad förändrats. Produkternas försäljning var normalfördelad ännu i början av 70-talet. I slutet av 80-talet hade det skett en tydlig uppdelning, se figur 6:1.

Figur 6:1 *Försäljningen av hushållsprodukter efter specifikationsgrad 1970 respektive 1985.*



Källa: Uppgifter från Electrolux.

En betydande del av produkterna har sålunda nedprioriterats. God standardfunktion är tillräcklig för den som inte intresserar sig särskilt för kökets utrustning och hemmets underhåll. En basutrustning fyller behoven. Samtidigt har en nära nog lika stor andel prioriterats upp. Vi tolkar detta så att vissa kundkategorier fått ett starkare intresse för matlagningen och hemmet. Därmed får framför allt kökets utrustning och hemmets underhåll större vikt och tilldelas därför mer av konsumtionsresurserna.

Det lustbetonade

*Sport och motion*¹²

Sport och motion är en konsumtion som traditionellt är till för avkoppling och nöje. Även den här konsumtionen förändras efter samma linje som den ofrånkomliga och vardagsbetonade. Den har blivit mer specialiserad och därmed sannolikt också mer engagerande. Mer av egen aktivitet än av passiv njutning och mer av helhetsbyggande märks likaså i konsumtionsmönstret.

Sport och motion som konsumtionsområde har en hel del gemensamt med området kost och hälsa. Förutom glädje och njutning ska aktiviteten också ge en vältrimmad kropp och en god fysik.

Böcker och tidskrifter återger inom detta område tydligt de förändringar som ägt rum. Innehållet visar att intresset flyttats från åskådare till utövare. De utövande sporterna har ökat på bekostnad av det passiva betraktandet.

En annan iakttagelse är att de stora sporterna såsom fotboll, ishockey, bandy och handboll blivit så många att de inte längre är folksporter. Några få dominerande sporter har fördelats på ett stort antal som många ägnar sig åt. Även sporten har här sålunda framgmenterats.

Det som hänt med sportskorna visar konkret hur den utövande sporten differentierats och blivit mer specialiserad och avancerad. Medan man tidigare hade en universalsko som man spelade fotboll, joggade och spelade tennis i, har man nu särskilda skor för varje sport. Förfiningen har drivits längre än så. För jogging exempelvis finns skor anpassade efter löparens vikt, löpstil, löpintensitet och underlag. Den här differentieringen daterar sig till 80-talet.

Gränsen mellan sport och motion är flytande. Under senare år har

det vuxit upp ett antal motionsrörelser, som ligger nära sportens syften. Utövandets är knutet till särskilda arenor åtföljt av personliga tjänster, framför allt träning och utbildning, t ex jympringrörelsen med Susanne Lanefelt i TV och även Friskis & Svettisföreningarna.

Friskis & Svettis startades i Stockholm 1978 och hade 1 500 medlemmar under den första terminen. Tio år senare fanns Friskis & Svettisorganisationen på ett 40-tal platser i Sverige (totalt finns det 45 föreningar) och även utomlands (i t ex Oslo, Hamburg och Paris) med totalt cirka 50 000 aktiva medlemmar. Troligen är det den största föreningen inom motionsområdet. Medlemstaket är ännu inte nått, menar man. Bristen på lokaler och kunniga ledare är en begränsande faktor.

Friskis & Svettisjympringen är i hög grad anpassad efter mottot att alla skall kunna vara med. I de flesta föreningarna kan man välja om man vill delta i intensiv, medel eller lätt jympring. Friskis & Svettisföreningarna har ytterligare ett stort antal aktiviteter på programmet – allt från särskild ryggjympa och jogging till bollspel, kanotfärder, skidresor, windsurfing.

Friskis & Svettisrörelsen betonar starkt att aktiviteterna ska ledas av kunniga ledare. Kompetens är viktigt. Alla ledare går igenom en särskild, centralt upplagd utbildning.

Utöver Friskis & Svettis finns det ett stort antal organisationer – såväl idella som kommersiella – vilka arrangerar jympring- och joggingpass. Gemensamt för alla dessa "rörelser" är att man erbjuder aktiviteter i grupper, där de deltagande har samma intresse – att gå ned i vikt, att lära sig mer, att träffa andra motionsintresserade etc. Föreningar tillhandahåller således arenor för intressegemenskap. Inslaget av personliga tjänster är också mycket påtagligt och viktigt – det ökar de deltagandes utbyte av aktiviteten.

Bodybuildning är en annan framväxande "motionsrörelse". Intresset började växa i mitten på 70-talet, och den stora vågen kom i början av 80-talet. Tillväxten har sedan dess varit långsammare, men ändå fortsatt. På tidningen Bodybuildning & Kraftsport uppger man att mellan 200 000 och 250 000 människor tränar regelbundet i träningslokal. Till detta kommer ett stort antal som bedriver träning hemma. Tidningen Bodybuildning & Kraftsport speglar i sig intresset – den startades 1981 och 1988 hade den en upplaga på 100 000 exemplar. Inom området finns ytterligare två svenska tidningar och 4–5 utländska.

Antalet träningsanläggningar är ca 1 000. Av dessa är 350 kommersiella gym och cirka 300 kommunala anläggningar.

Även här kan man se hur den nya konsumtionens olika komponenter fogas samman: på ett gym erbjuds instruktion (*personlig tjänst* för att öka utbytet), lokalen och de redskap som finns där utgör en *arena* för att utöva ett intresse och utbyta erfarenhet med andra intresserade.

*Vinintresset*¹³

Med statistikens hjälp är det lätt att visa det ökade vinintresset. Försäljningen av vin har varit betydande och mer än femdubblats på 25 år. Mellan åren 1980 och 1985 låg ökningen på 30%, trots att priserna ökat snabbare än för andra alkoholhaltiga drycker. Detta indikerar att vindrickandet ökat för sin egen skull, inte för att det skulle utgöra ett billigt substitut för starksprit.

Det finns ytterligare ett drag som indikerar att det är vinupplevelsen som är central. Konsumtionen har fått ett större inslag av kvalitetsviner från erkända vinländer (Italien, Spanien, Australien) och vinområden (Bordeaux, Bourgogne och Champagne i Frankrike). Samtidigt minskar försäljningen av viner från "mindre" vinländer som Rumänien, Ryssland och Tunisien.¹⁴ Förändringen tyder på en ökad kunskap och ett ökat intresse för vin. Framför allt sedan 1980-talets början har utbudet av lättvin fått en kraftig skjuts uppåt. Då bröts också en ganska lång nedgångsperiod för antalet märken i lättvinssortimentet. Intresset för kvalitetsvin hade under en lång tid varit svagt.

Distributionen har följt upp det ökade intresset. Bl a har Systembolaget etablerat särskilda specialbutiker med ett sortiment på 100-talet viner. Sådana butiker finns i Stockholm, Malmö och Göteborg.

Genom en ökad introduktion av nya viner har utbudet också förstärkts. Mellan 1981–1987 tredubblades sålunda antalet nyintroducerade lättviner (1987 över 300). Även ett monopolföretag kan visa god lyhörddhet.

Massmedias – särskilt dagstidningarnas och tidskrifternas – bevakning av vinutbudet har givetvis inverkat på det ökade intresset. I stort sett varje dags, vecko- och månadstidning, liksom affärstidningar (Dagens Industri), har numera en speciell medarbetare som skriver om vin och recenserar vinnyheter. De månatliga kommentarerna och bedömningarna i tidningarna av nyutsläppta viner har blivit nyhetsstoff i sig – och bidrar till köer utanför Systembolagets affärer. I en under-

sökning bland 450 kunder i fyra olika systembutiker (redovisad i Systembolagets personaltidning Boquet, nr 3, 1987) uppgav 54% att de regelbundet läser vinspalterna i dagstidningar och/eller tidskrifter.

Sedan 1987 finns i Sverige också en speciell vintidskrift – Chateau, vilken utkommer som månadstidning. Därutöver ges det ut allt fler vinböcker (se tabell 6:1).

Organiserade vinprovningar är ett nytt sätt att utveckla vinkunskap och vinintresse. Föreningen Munsänkarna har varit drivande. Föreningens medlemmar speglar sannolikt den "övre" och mer "kvalificerade" delen av de människor som är intresserade av vin. Den startade 1958 med tre sektioner: Stockholm, Göteborg och Malmö. 1987 fanns det 52 sektioner, många utanför storstäderna. Man har 8 000 medlemmar för vilka man arrangerar vinprovningar och vinresor, man ger ut en tidning och ordnar kurser i vinkunskap etc. Intresset för medlemskap i föreningen har ökt lavinartat under senare tid – man har svårt att ta hand om alla nya medlemmar.

Munsänkarna är inte ensamma om att arrangera vinprovningar på en kommersiell basis. Under senare år har utbudet ökat. Restauranger och hotell startar vinklubbar och arrangerar vinprovningar. Färjelinjer som t ex Silja Line och Viking Line erbjuder också vinprovningar.

En annan intressant arena för att utveckla vinintresset är vinresor. Ett flertal tidningar erbjuder sina läsare vinresor med kunnig reseledare. Även ett antal resebyråer arrangerar resor, vilka kretsar kring vin. Exempelvis Atlasresor arrangerar vinresor till Bordeaux och Champagne samt vinskörderesor till Österrike och Ungern.

Vinkonsumtionens utveckling innehåller den nya konsumtionens alla viktiga särdrag: exklusivitet, specialisering, kunskapsutveckling och arenabyggnad. Därutöver är konsumtionen kopplad till andra specialområden, matintresse och resor.

Resor¹⁵

Resor är i sig ett stimulerande konsumtionsområde. Man reser för att uppleva något. Här avses således inte rena transportresor.

Den vanligaste formen för nöjesresande är charterresor. Omkring en miljon människor åker varje år från Sverige med charter. Det är troligt att reseformen har nått sitt tak – antalet resenärer har legat på samma nivå de senaste 10 åren. Däremot har resorna ändrat karaktär.

I allt större utsträckning erbjuds resor till avlägsna resmål: Fjärran Östern, Australien och Afrika. Resorna har också fått ett allt större inslag av guideade rundresor, exempelvis till Thailand, Israel eller Egypten.

Vid sidan av de stora researrangörerna finns många små researrangörer med specialiserat utbud, t ex Places och Äventyrsresor. Äventyrsresor arrangerar vandringar och expeditioner i bl a Nepal, Annapurna, Antarktis och Tibet eller flottexpeditioner på Amazonas. Det rör sig om en ganska extrem form av resande med inriktning på verkliga entusiaster.

Temaresor är namnet på Fritidsresors specialresor. Vintern 1987/88 arrangerar man 39 olika temaresor – exempelvis till Kina och Sovjet, strövtågsresor i Indiska nationalparker och i Atlasbergen. Man räknar med att mellan 10 000 och 12 000 personer deltar i de olika temaresorna. Målgruppen är resenärer som är specialintresserade och som inte nöjer sig med de ”vanliga” charterresorna. Kunniga och välutbildade reseledare är därför en viktig ingrediens. Temaresor rekryterar därför genomgående sin personal från kategorin lärare och forskare vid högskolan för att garantera den nödvändiga höga kunskapsnivån.

Atlas Specialresor är ett annat exempel på specialarrangerade resor med samma omfattning som Temaresor – mellan 10 000 och 15 000 resenärer per år. Tillväxten har varit stark under de senaste fem åren.

Att arrangera temaresor för företag, föreningar, klubbar och tidningar är också en stor och växande marknad. Dessa specialarrangemang finns naturligtvis inte i några resekataloger.

Ännu en resevariant som kittlar äventyrlusten och nyfikenheten erbjuder Svenska Turistföreningens reseprogram under titeln ”Äventyr”. Under kunnig och säker ledning pröva ”udda” resor, ofta uppbyggda kring en speciell aktivitet. Exempelvis Haute-Route i Kebnekaise, Kungsleden i Abisko Kebnekaise, Iglootur i Sarek och Hundspann i Kebnekaisemassivet. I 1988 års sommarprogram finns Luftballong i Stockholm och Göteborg, forsränning och timmerflottfärd i norra Sverige. 1988 deltog mellan 4 000 och 5 000 personer i programmet och intresset bara växer.

Utvecklingen av resandet kan sammanfattas så att det passiva njutandet har förbytts i ett aktivt sökande, ett standardiserat val har övergått i ett intressestyrt. Inslaget av farlighet och äventyr har ökat. Här möter man bilden av den aktiva, nyfikna och självförverkligande människan.

*Körsång*¹⁶

Ett annat växande intresseområde som också bygger på personligt engagemang och egen aktivitet är körsång. Även om körsång egentligen inte kan betecknas som konsumtion är det ändå förbluffande hur väl aktiviteten passar in i det mönster vi försöker beskriva: man utvecklar ett intresse tillsammans med likasinnade, varvid gruppgemenskapen kan vara lika viktig som sången. Att sjunga i kör under kunnig ledning innebär en fortlöpande inlärnin och kunskapsuppbyggnad.

Och intresset tilltar. En pågående inventering av körverksamheten i Sverige beräknar antalet körsångare till ca 500 000, av vilka ca 150 000 finns registrerade.¹⁷ Det finns – uppskattningsvis – mellan 12 000 och 17 000 körer. Någon tidigare inventering har inte gjorts. Det är därför svårt att i siffror belägga utvecklingen. En utbredd uppfattning är att antalet körsångare och körer har ökat kraftigt under senare år. Det talas om körsången som den nya folkrörelsen.

I körsången kommer alltså flera av den nya konsumtionens särdrag till uttryck. Man utövar sitt intresse tillsammans med likasinnade, man upplever gemenskap, man leker och lär.

*Teater och bio*¹⁸

Att gå på teater eller bio kan innebära allt från lätt avkoppling till stark upplevelse. Med ökade möjligheter att välja efter eget intresse bör följa större personligt engagemang och utbyte.

Utbudet av teater- och bioprogram visar ett liknande mönster som flera tidigare granskade aktiviteter: besöksfrekvensen är svagt nedgående men de erbjudna aktiviteterna allt fler och mer specialiserade efter intresseriktning.

Antalet scener och teatrar har ökat. Enligt Riksteaterns beräkningar tillkom 45 scener under en fyraårsperiod (1982–1986) och 1986–87 fanns det ca 230 scener i landet.¹⁹ Bara i Stockholm är antalet uppe i 53 fasta scener, vilket enligt uppgift gör Stockholm till den teatertätaste staden i världen.

Expansionen i Stockholms teaterliv står framför allt gruppen ”småteatrar” för: Orienteatern, Folkoperan, Teater Aurora och Pistolteatern. Orienteatern har endast 241 platser, en stor teater kan få in 1 000 personer eller fler. Här finns en förklaring till att antalet scener kan öka trots att publiksiffrorna totalt sett går ned något.

Även biobesökandet har minskat. Vid mitten av 80-talet rörde det

sig om ca 18 miljoner per år – en halvering på mindre än 20 år. Parallellt med krympningen har antalet filmdukar ökat, särskilt i storstäderna. Stora salonger byggs om till flera små och ger därmed utrymme för en större repertoar med ökade möjligheter att visa filmer som riktar sig till smala segment. Utvecklingen mot flera små biograf-salonger i en biograf kommer att fortsätta menar man inom branschen. Detta är ekonomiskt nödvändigt och för att kunna erbjuda ett attraktivare utbud som kan tilltala fler människor.

Det differentierade utbudet ökar möjligheten att välja efter eget intresse. Därmed bör intensiteten i upplevelserna av konsumtionen växa och därmed utbytet.

Genom differentiering och åtföljande möjligheter att tillgodose speciella smala intressen borde branschen kunna hejda en nedåtgående trend.

Bilden klarnar

Något enstaka av de konsumtionsområden som behandlats ovan har gynnats av en konsumtionstillväxt under 80-talet. De förändringar som ägt rum beror således inte på ökad spendersamhet utan är snarare ett resultat av omprioriteringar inom en given ram. Detta gäller även om vi ser till konsumtionen som helhet. 80-talets konsumenter kan förväntas vara annorlunda än t ex 60- och 70-talets. Så länge den disponibla inkomsten fortsätter att växa går det att hela tiden bygga på med ny konsumtion, utan att ifrågasätta den redan befintliga. När den disponibla inkomsten stagnerar måste emeller-tid all ”ny” konsumtion motsvaras av att ”gammal” minskas. Detta kräver en ökad medvetenhet om den egna konsumtionen och ett ökat ifrågasättande av vilket utbyte den egentligen ger. Slutsatsen av resonemanget blir att 80-talets konsumenter trots att de ekonomiska förutsättningarna inte ändrats nämnvärt kan förväntas vara mera krävande och ifrågasättande än 60- och 70-talets.

Att massutbudet inte längre är tillräckligt har vi sett tydliga tecken på. Den uppsplittrade konsumtions- och utbudsbilden indikerar att så är fallet. Den tyder också på att det är individuella bedömningar som styr prioriteringarna, och att det är stor skillnad mellan olika individers och grupperns sätt att prioritera. I allt mindre utsträckning tycks konsumtionen styras av ett allmänt accepterat mönster (etablerade

normer för hur man skulle konsumera). Mening och lust för individen förefaller få en allt större betydelse för konsumtionsvalet. När vi söker gemensamma och allmänna drag i konsumtionens utveckling rör det sig därför inte så mycket om *vad* man konsumerar som *vilka kriterier* och *intentioner* som styr konsumtionsvalet.

Ett återkommande drag i de empiriska beskrivningarna är hur konsumtionen *specialiseras* på relativt smala intresseområden. Den riktigt filmintresserade nöjer sig t ex inte med det relativt allmänt riktade utbudet, utan vill ha större frihet att välja det som passar in i det egna intresseområdet och som därmed ger större utbyte. Detsamma gäller bl a sport, teater och i viss mån även mat och dryck. För att kunna specialisera sig och utveckla sitt intresse krävs kunskap. Inläring och *kunskapsutveckling* tycker vi är ett annat återkommande drag, illustrerat inte minst av den ökande mängden litteratur inom olika specialområden. För att man skall ha utbyte av t ex en vinprovning eller en "svår" teaterpjäs krävs bakgrundskunskap och en referensram. Detsamma gäller om man vill kunna komponera en kostriktig måltid eller motionera på rätt sätt.

I det nya sättet att konsumera är *egenaktivitet* ett viktigt inslag. Omsättandet av passiv eller teoretisk kunskap i aktivitet och deltagande är viktigt. Inom sport och motion har det egna deltagandet fått en alltmera självklar roll. Det egna idrottandet ökar, samtidigt som åskådarsiffrorna på de flesta idrottsevenemang sjunker. Inte heller gourmetintresset tar sig uttryck i att man bara vill avnjuta en god måltid. Komponerandet och tillagandet av måltiden är minst lika viktigt.

En viktig ingrediens i den nya konsumtionen är också *gemenskap* och att utveckla det egna intresset i en grupp med likasinnade. Man lär sig och utvecklar sitt intresse i samspel med gelikar. Vinprovning, matlagningscirklar, jyming etc är tydliga arenor som tjänar just detta syfte.

Vi karakteriserar de här dragen som *ett byggande av helhetsupplevelser*. Varor och tjänster konsumeras inte bara för sin egen skull utan väljs så att de passar in i den enskilde konsumentens intressesfär och kan bidra till den helhet som han eller hon eftersträvar. De produkter som inte kan bidra nedprioriteras för att man ska få resurser – tid och pengar – att ägna sig åt det som är viktigt för en själv personligen. Vi har valt att kalla den här nya inriktningen av konsumtionen för *upplevelsekonsumtion*.

Det övergripande draget är att konsumtionen bygger på flera kom-

ponenter, inte på en enda vara eller tjänst. Komponenternas tyngd kan variera. Produkter från en mängd olika produktområden kan ingå i upplevelsekonsumtionen. Helhetsbyggandet för t ex den kost- och hälsointresserade består inte bara av föda, utan kan även innefatta böcker och tidsskrifter, resor, speciella butiker, motionsutrustning, kursverksamhet, hushållsutrustning etc.

På detta sätt suddas de traditionella branschgränserna ut, likaväl som skillnaderna mellan produkter och tjänster. Olika varor och tjänster kombineras till helheter, som utgör den egentliga upplevelsen, dvs att konsumtion och produktion sammanflätas. De produkter som används är egentligen bara insatsvaror. Det är slutkonsumenten som producerar själva upplevelsen. Konsumenternas "produktionsroll" är tydligare i upplevelsekonsumtionen än i annan konsumtion.

Det är naturligtvis svårt att veta hur pass utbredd den här typen av konsumtion är. Vi tror inte att upplevelsekonsumtion är förbehållen enbart mera välsituerade grupper. För det första behöver inte alla typer av upplevelsekonsumtion vara kostsamma. För det andra ägnar sig även inkomstsvaga grupper i ökad utsträckning åt exklusiv konsumtion. Detta går att tolka med hjälp av just begreppet upplevelsekonsumtion. Den ökade exklusiva konsumtionen kan nämligen ses som ett utslag av att viss typ av konsumtion har nedprioriterats, så att ökade resurser kunnat läggas på annan och mera upplevelserik konsumtion.

Den officiella konsumtionsstatistiken är på många sätt ett trubbigt instrument när det gäller att fånga upplevelsekonsumtionens spridning. Det går att se vad som har hänt med en konsumtionssektor som helhet, men uppgifterna är ofta för aggregerade för att visa vad som har hänt inom de olika sektorerna. Människors förhållningssätt till sin konsumtion går naturligtvis inte alls att fånga på detta sätt. Det är viktigt att komma ihåg att inte bara produkter som så att säga "inviterar" till upplevelser kan bidra till helheten. Det finns också många till synes "neutrala" produkter som kan vara väl så viktiga insatsvaror.

En fråga som trots allt inställer sig är naturligtvis om det går att ytterligare troliggöra den bild av det nya skisserade konsumtionsmönstret. Varför skulle konsumtionen ha utvecklats i just den riktning vi pekar på, och varför det sker just nu under 80-talet? I nästa kapitel skall vi med hjälp av teorier kring konsumtion och mänskliga behov försöka ge ytterligare förståelse för det vi tycker oss ha sett. Vi försöker sätta in upplevelsekonsumtionen i ett större sammanhang, och se den i förhållande till konsumtionsutvecklingen under en längre period.

Noter

1. Se Kajsa Ek, Andrahandsmarknader (1989), avhandling under arbete, Lunds universitet, företagsekonomiska institutionen.
2. Källor till detta avsnitt har, där inte annat anges, varit telefonintervjuer med:
Boris Näsman, VD vid VECTU
Mona Hallén, Svenska Bokförläggareföreningen
Göte Tellinger, PRESAM
Lennart Grenholm, Bonniers förlag
Bo Eriksson, ICA-förlaget
Göran Ångmark, Plusgrossist
Svenska Bokförläggareföreningen: Branschstatistik 1985/86. Stockholm 1986 (särtryck ur Svensk Bokhandel 30/86).

3. Omfattar böcker över 48 sidor – broschyrer under 49 sidor har exkluderats.
4. I Svensk Bokförteckning redovisas de titlar som utgivits inom olika områden under året. Man bör observera att det rör sig om böcker utgivna på svenska som är upptagna i förteckningen – alltså sådana som har svenska som originalspråk och sådana utländska böcker som översatts till svenska.

I samtliga fall – utom Kost/Hälsa och Vin – överensstämmer det område olika titlar klassificerats under med de bibliografiska beteckningar och kategorier som används i Svensk Bokförteckning. För Kost/Hälsa och Vin finns det inga särskilda bibliografiska beteckningar utan dessa är framtagna genom en egen klassificering av viss litteratur under en viss kategori. Kost/hälsa har hämtats från flera bibliografiska kategorier – Mat och dryck samt Medicin.

I Svensk Bokförteckning finns det en alfabetisk katalog och en systematisk. I den systematiska, vilken är den vi använt i stor utsträckning, står endast författarens namn och bokens titel. Våra "kvalitativa" bedömningar (som exempelvis för Kläder och sömnad) av utgivningens förändrade inriktning bygger på böckernas titlar – vi har alltså inte läst alla böcker för att klassificera innehållet. Dock kan man utifrån en boks titel, eller i tveksamma fall Svensk Bokförtecknings kortfattade beskrivning, få klart för sig bokens inriktning.

5. Att det kommer ett stort antal nya titlar inom ett område eller inom bokområdet som helhet säger egentligen inget om hur det totala utbudet på marknaden utvecklats. Även om det kommer många nya böcker kan det totala beståndet på marknaden minska genom att gamla titlar försvinner i högre takt. Det är inte troligt att det skulle vara på det sättet, men det kan inte uteslutas, då det är svårt att få uppgifter om hur det totala beståndet är tillgängligt, för exempelvis bibliotek och bokhandlare.
6. Populärpress definieras vanligen som den stora grupp av underhållnings och förströelsestidningar som finns till försäljning i antingen kiosker och varuhus eller genom abonnemang. Man kan här urskilja fyra huvudgrupper: tidskrifter (återfinnes i denna kategori), specialtidningar, serietid-

ningar och pornografiska tidningar. Vi har främst riktat intresset mot specialtidningarna samt facktidningar. Gränsen mellan de olika grupperna är flytande och inte alls entydig – vissa facktidningar kan kallas specialtidningar osv. Specialtidningar kan ges ut både av en organisation och på affärsmässig basis. De täcker oftast ett populärt ämnesområde – ofta fritids- och hobbyverksamhet. De vänder sig till läsaren i hans egenskap av privatperson och konsument (facklitteratur skall traditionellt vara något som vänder sig till en person i hans yrkesroll).

7. Enligt en statistiksammanställning från PRESAM AB.
8. Tidningsstatistik AB: TS-boken 1975 och 1986.
9. De uttalanden som görs om matkonsumtionen grundar sig på Elg m fl (1987) och Tollin (1989).
10. Källor till detta avsnitt har, där inte annat anges, varit Häsoguide 1987. Utgiven av Häsokostrådet.
11. Se t ex Elg m fl (1987) och Tollin (1989).
12. Källor till detta avsnitt har, där inte annat anges, varit telefonintervjuer med:
Anders Hansson, NIKE International
Hans Österberg, Tretorn AB
Lennart Klevert, Adidas
Lars Tweetman, Friskis o. Sveltis
Per Bernal, Body & Kraftsport Förlag AB
13. Källor till detta avsnitt har, där inte annat anges, varit telefonintervjuer med:
Björn Lundqvist, Systembolaget
Johan Lund, Systembolaget
Håkan Larsson, Allt om Mat
Britt Carlqvist, Munsänkarna
14. Försäljningen av vin från Australien har mellan 1981 och 1985 ökat med 618%, från Italien med 96% och Spanien 46%. Vinområden som Bordeaux, Bourgogne och Champagne uppvisar ökningstal på mellan 42 och 138%. Konsumtionen av lättviner har i genomsnitt ökat med 23% under perioden. Försäljningen av vin från Ryssland har minskat med 26%, från Tunisien med 72% och Rumänien med 51%. Källa: Vin- och Spritcentralen. Verksamheten 1985.
15. Källor till detta avsnitt har varit telefonintervjuer med: Mikael Lundström, Temaresor Jan Wiksten, Äventyrsresor Agneta Ulfspärre, Svenska Turistföreningen Lars Eriksson, Svenska Turistföreningen Anders Holst, Atlasresor
16. Källor till detta avsnitt har, där inte annat anges, varit telefonintervjuer med Ingemar Hallenberg, Körsam samt notiser i Sydsvenska Dagbladet 1/10 1987 och 27/9 1987.
17. Sociologilektor Bertil Östman i Örebro arbetar med en riksomfattande inventering av den svenska körverksamheten. Siffror om omfattningen på körsången i Sverige bygger på preliminära uppgifter ur denna undersökning.

18. Källor till detta avsnitt har, där inte annat anges, varit telefonintervjuer med:
Artur Supari, Sandrews
Li Englund, Svensk Filmindustri
Affärsekonomi Management maj 1987
Statistisk Årsbok 1976 och 1987.
19. Bygger på en sammanräkning av det antal producerade teatrar och grupper som anges i Teaterårsboken 1982 och 1986. Teaterårsboken utges av Riksteatern.

7. *Varför nytt konsumtionsmönster?*

Är bilden av konsumtionsutvecklingen något som går att förklara med förändringar i människors mer grundläggande konsumtionsbeteende? Eller har förändringen styrts av en rad tillfälligheter?

I det här kapitlet ska vi försöka svara på detta. Att förklara *varför* konsumtionen förändras är naturligt nog betydligt svårare än att beskriva att den förändrats. I sökandet efter förklaringar erbjuder teorierna ofta god hjälp. Förändringsmönstret kan förklaras i mer generella termer, som delar av ett känt fenomen. Då går det också att urskilja drivkrafterna och därmed att göra förutsägelser. Vår utgångspunkt i det här kapitlet kommer att vara olika teorier om människors behov. Vi vill visa på konsumtionens möjligheter att fylla dessa behov. Med hjälp av en modell anger vi också principerna för konsumtionens uppbyggnad och för de förändringar som gör sig gällande.

Mänskliga behov och konsumtionens funktioner

Alla konsumtionsforskningens giganter alltifrån Veblen och Riesman till Scitovsky, Hirsch, Leiss och Fromm har berört frågan om varför vi konsumerar. Det råder enighet om att konsumtionen har två grundläggande funktioner:

- att tillfredsställa materiella behov
- att fylla immateriella, psykologiska behov

I de olika behovsteorier som förklarar människors beteende finns de fysiologiska och materiella behoven i botten. Den maslowska teori-bildningen ser det som så att först när dessa lägre behov är nöjaktigt fyllda riktas intresset mot de högre behoven.¹ De högre behoven rör sig om att vinna andras uppskattning och självrespekt – byggstenar i den egna identiteten – om behov av gemenskap och närhet, och om strävan efter personlig utveckling och växt.

I konsumtionen har funktionen att tillfredsställa materiella behov

länge uppfattats som den viktigaste. Så länge levnadsstandarden är låg och människorna lever under knappa ekonomiska villkor är det självklart att den materiella, livsviktiga konsumtionen är den centrala. Det som inte är nödvändigt får komma i andra hand. Behoven uppfattas således även i konsumtionen som hierarkiskt ordnade.

Men denna kategorisering är ingalunda statisk. Gränserna för vad som är viktiga materiella behov har under utvecklingens gång flyttats. I *The Joyless Economy* (1976) gör sålunda Scitovsky en tudelning av konsumtionens roller i komfort och njutning. Komforten står för de obehagsreducerande, grundläggande konsumtionsbehoven. Alla de varor och tjänster som behövs för ett bra liv, menar han således, är till för de materiella behoven. Därmed fyller såväl bilen som diskmaskinen och färdigmaten det utvecklade samhällets materiella behov.

Vi konsumerar inte bara för att motverka obehag utan även för att erfara behag, finna stimulans och för att njuta.

I "Man for himself" (1949) gör Fromm en tudelning som liknar Scitovsky's. Han talar om knapphetshandlingar och överflödshandlingar. De förra är till för att reducera obehag, de senare för att skapa glädje och njutning. Det finns flera andra forskare² som kommit fram med liknande tankegångar, dvs att det är en artskillnad mellan de båda behovskategorierna. Uppfyllandet av de materiella behoven ger ett bekvämt liv men ingen varaktig njutning och glädje. Endast de psykologiska behoven kan skänka den formen av tillfredsställelse.

Det är lätt att förstå vilken viktig roll konsumtionen av varor och tjänster har för att tillfredsställa de materiella behoven. Även den kraftiga utökning av konsumtionen som följer med den höjda levnadsstandarden uppfattas som styrd av materiella behov.

Konsumtionens roll i tillgödoseendet av de psykologiska behoven är däremot mindre självklar och inte lika legitim som när det gäller de materiella. Men de psykologiska behovens existens ifrågasätts inte i teorierna.

Det är särskilt två slags psykologiska behov man menar att konsumtionen kan fylla. Framför allt kan konsumtionen ge prestige och andras uppskattning. Den bidrar till att ge individerna en plats i den sociala hierarkin. I Veblen's värld, "The Theory of the Leisure Class" (1899), spelar prestige i konsumtionen en framträdande roll, likaså i Riesman's, "The Lonely Crowd" (1950). Riesman menar att den utifrån styrda människan utgör masskonsumtionssamhällets centralgestalt. Vad andra tycker och vad som anses lämpligt styr individens konsumtionsval.

Konsumtionen kan också befästa och förstärka den egna identiteten. I samspelet med andra individer växer jagmedvetandet fram. Vi blir något inför oss själva. Genom valet av produkter och livsstil byggs bilden av det egna jaget upp. Veblen har visat hur konsumtionen kan ge självrespekt. För den typ av ägandets livsform som Fromm beskriver är konsumtionen central just i den bemärkelsen att den förhindrar ångest och bekräftar identiteten.

Det finns emellertid fler psykologiska behov som är viktiga. Vi har behov av ett socialt sammanhang, vi strävar efter gemenskap och känslomässiga nära relationer till människor som i något avseende är betydelsefulla för oss.

Det finns också egorelaterade behov, som kan inordnas under samlingsbegreppet självförverkligande. De tar sig många olika uttryck och tillgodoses genom olika strävanden: att vara aktiv och skapande, att utveckla nyfikenhet.

Människans grundläggande behov rymmer som framgår långt fler dimensioner än dem konsumtionsforskarna uppmärksammar.

Den hierarkiska ordningen av behoven är en viktig aspekt när vi senare kommer till den modell med vilken vi förklarar konsumtionsmönstrets förändring och människors prioriteringar.

Sociologen Erik Allardt (1976) menar visserligen att det finns nästan lika många behovsteorier som behovsforskare. Men praktiskt taget alla bär en prägel av Abraham Maslows (1954) hierarkiska ordning. Först kommer de fysiologiska behoven, de som gäller föda, luft, värme och fysisk säkerhet, men också fysisk aktivitet.³ De ligger i botten för allt liv. Först när dessa behov nöjaktigt tillfredsställts gör sig de högre psykologiska behoven gällande. Så långt finns det en viss samstämmighet teorierna emellan. Däremot reses en mängd invändningar mot Maslows fortsatta rangordning av behoven (trygghet, kärlek, uppskattning och självförverkligande). Flera sociologer och socialpsykologer⁴ menar att de fysiologiska (några talar om materiella) behoven utgör s k bristbehov, vilket betyder att de har ett övre tak och att behoven är mättade när taket nåtts. De högre behoven däremot, utgör tillväxtbehov och är praktiskt taget gränslösa. Medan man inte kan äta sig mer än mätt, finns det knappast någon "mättnad" i fråga om kärlek eller personlig utveckling.

Just detta att de psykologiska behoven utgör "växtbehov" leder till slutsatsen att de inte kan vara hierarkiskt ordnade (Pettersson, 1988). Om behovet av t ex gemenskap, i egenskap av tillväxtbehov, i princip

aldrig kan bli helt tillfredsställt, och behovet av självförverkligande (högre upp i hierarkin) inte kan göra sig gällande förrän behovet av gemenskap fått sitt, är det svårt att se hur behovet av självförverkligande någonsin skall kunna uppstå.

Maccoby (1988) kommer med ytterligare kritik när han påpekar att den hierarkiska teorin framställer behovsordningen som biologiskt och genetiskt bestämd, medan det snarare, hävdar Maccoby och hänvisar till den kognitiva psykologin, är personligheten, erfarenheter och rådande värderingar som motiverar och styr människors handlande.

Av detta drar vi två slutsatser:

- De fysiologiska livsuppehållande materiella behoven är givetvis viktiga. I konsumtionen tar det sig starkt uttryck upp till en satisfieringsnivå. Därefter är det rimligt att tro att det mattas av.
- De olika psykologiska behoven kan göra sig gällande sida vid sida. Vilka som framträder tydligast kan vara såväl situations- som personlighetsbetingat. Behovet av prestige, gemenskap och självförverkligande kan komma till uttryck samtidigt och oberoende av varandra.

Alla de behov vi berört är grundläggande och därmed starka. Om behoven får otillräckligt utlopp i människors liv i övrigt är det rimligt att tro att man söker tillfredsställa dem genom konsumtion. Det ses som helt naturligt eftersom konsumtionen fyller så stor del av våra liv.

Tar vi först *behovet av gemenskap* tycker vi oss se att den nya konsumtionen erbjuder rika möjligheter, i ätandet, i sporten och övriga fritidsaktiviteter, i kulturkonsumtion osv. Gemenskap kan upplevas också utan direkt fysisk närhet. Att tillhöra en väl avgränsad värdegemenskap eller ideologi kan i sig fylla gemenskapsbehovet. Samspelet mellan individer i olika grupper, som i konsumtionen av varor och tjänster delar värderingar, byter erfarenheter och bygger upp sin identitet, fyller påtagligt behovet av mänsklig värme och närhet.

Behovet av självförverkligande tillfredsställs när individer får möjlighet att engagera sig i problem och aktiviteter som kräver att deras fulla kapacitet utnyttjas, att de utvecklar sitt kunnade, lär sig sig mer och bygger på sin skicklighet och kompetens. Det egna jaget växer. Därmed ökar också möjligheterna till egenkontroll. Den specialiserade och exklusiva konsumtionen, vilken förutsätter fortlöpande inläring och kompetensuppbbyggnad, erbjuder i så motto rika möjligheter att tillfredsställa

just detta behov. I den "nya" konsumtionen tycker vi oss se möjligheter för individer att växa och för expansion av det egna livsrummet.

Den nya konsumtionen ger också utlopp för behovet av egen aktivitet och nyfikenhet. "Gör det själv"-rörelsen i konsumtionen är en nygammal uttrycksform. Nyfikenheten utgör drivkraften till att pröva nya produkter och aktiviteter. Behovet av egen kontroll och av att expandera det egna livsrummet kan i konsumtionen visa sig som en strävan att vilja vara unik och i sökandet efter aktiviteter som rymmer spänning och farligheter.

Vi tror sammanfattningsvis att det finns fler drivkrafter för konsumtionen i de mänskliga behoven än vad tidigare konsumtionsforskning beaktat. Detta hjälper oss att förstå den glidning i konsumtionen som äger rum i dag.

Föränderlighet och gränser

Medan människans natur och grundbehoven är givna, förändras konsumtionen över tiden. Hur mycket som konsumeras anges av de ekonomiska villkoren, av inkomst och priser. Medan de materiella villkoren sätter konsumtionens yttre gränser, är det andra krafter som anger vad som konsumeras inom dessa gränser och hur det sker. Varje tidsperiod uppvisar sitt konsumtionsmönster. De värderingar och normsystem som vid varje tidpunkt är förhärskande utgör viktiga styrfaktorer. Givetvis påverkar också utbudet; endast det som finns att köpa (eller kan produceras i egen regi) kan konsumeras.

I det förindustriella samhället var konsumtionsresurserna små och konsumtionen traditionsstyrd. Den konsumtion som fanns bestämdes till sitt innehåll av de normer som gällde för den klass man tillhörde. Konsumtionen var utifrånstyrd, för att använd Riesman's begrepp. Tillflödet av nya produkter på marknaden var ringa.

I det därefter framväxande industrisamhället ökade de ekonomiska resurserna. Konsumtionen vidgades. Nya produkter strömmade ut på marknaden. Den sociala rörligheten växte och klassgränserna suddades allt mer ut. Nu är det andra kategorier av människor som påverkar konsumtionsvalet. Kamratkretsen, kollegerna på arbetet och massmedia tar över rollen som normgivare. De anger på olika sätt riktpunkter för vad som är rimligt att tycka, tänka och konsumera. Klassbeteende ersattes av gruppmode. Individen hade inget behov av att följa klassnormer och etikett utan riktade snarare sin uppmärksamhet mot särskilda grup-

per som han/hon försökte efterlikna och anpassa sig till. Den egna gruppen blir därmed allt mer likriktad (beteende och smak). Masskonsumtionen dominerade nu samhällsbilden. Konsumtion blev gruppstyrd.

Det s k tjänste eller postindustriella samhället (som vi för konktionens och enkelhetens skull låter ta sin början vid tröskeln till 80-talet) uppvisar andra villkor. Den ekonomiska tillväxten har mattats av och den privata konsumtionen stagnerat. Det kommer ut allt färre genuint nya produkter och tjänster på marknaden. Normupplösningen fortsätter. Lyttkens (1988) talar om en kollektiv individualism. Individer strävar efter att hävda sin särart även gentemot den grupp man tillhör. Tillämpat på konsumtionen innebär det att gruppstyrning ersätts av individstyrning. Utrymmet utökar för individuella preferenser och behov att komma till uttryck.

Den litteratur som finns på området ger av förklarliga skäl ringa vägledning när det gäller att beskriva och tolka den här perioden. Men det finns spridda observationer och reflexioner. Man möter bl a tanken att konsumtionen har gränser, att industrisamhällets likartade produkter skapar mättnad (i betydelsen "bli mätt på"). Olika forskare har olika uppfattningar om vilka konsekvenserna blir.⁵

Asplund (1967) menar att det leder till att andra, mer särpräglade konsumtionsområden blir mer attraktiva. Scitovsky tolkar samma fenomen så här: glädjelösheten och monotonin i konsumtionen av olika likriktade massproducerade varor och tjänster skapar ett ständigt behov av nya varianter. Efterfrågan blir därmed omätlig.

Scitovsky filosoferar om hur det förr eller senare måste bli, med hänsyn till människans natur. De massproducerade varorna ger genom sin utslätning ringa stimulans, och det nyhetsvärde de kan erbjuda har endast kort varaktighet. På sikt kommer ändå njutningen att vinna på komfortens bekostnad. Vi låter oss inte nöjas med en stillastående komfort, menar Scitovsky; nyfikenheten – en viktig komponent i aktivitetsbehovet – leder oss att söka upplevelser med inslag av njutning. Njutningen bör vinna över komforten eftersom den har överlägsna egenskaper.

Uusitalo (1986) är inne på samma tankegångar och visar hur ett skifte skett från bekväm konsumtion – sådant som syftar till att spara tid och ansträngning – till konsumtion för njutning och glädje eller stimulans genom egen aktivitet. Hon påpekar också hur hemproduktionen, som tidigare skedde av ekonomiska skäl nu utövas expressivt med ett självförverkligande syfte.

Konsumentbeteende – forskningens syn

Konsumentbeteendeforskningen förmedlar bilden av köp- och konsumtionsprocessen till företagens beslutsfattare. Produktutveckling och marknadsföring styrs av det synsätt som är förhärskande.

Visst har konsumentbeteendeforskningen behandlat de psykologiska dimensionernas betydelse – bl a i studiet av köpmotiven på produkt- och märkesnivå. Men huvuddelen av forskningens intresse har en materiell och rationell utgångspunkt. Denna forskning har handlat om hur konsumenterna samlar in information och med hjälp av den fattar beslut om vilken produkt som bäst är lämpad att lösa ett visst problem. Detta synsätt har betecknats "the information processing view".⁶ Det man fokuserar här är emellertid snarast den process som föregår en värdering av en produkt. Man utgår från att konsumtionen kan förklaras med hjälp av de materiella behov den är ägnad att tillfredsställa. Det man enligt detta synsätt ser som problematiskt är att förstå varför konsumenten bedömer sina materiella behov på ett visst sätt.

Synsättet har rönt kritik. Det har framhållits att det finns konsumtion som inte går att förklara på detta sätt. Bland andra har Holbrook & Hirschman (1982) pekat på den begränsade förståelse för konsumtionen som erhålls om man endast ser till den praktiska funktion som en produkt är tänkt att fylla, och om man utgår ifrån att en logisk beslutsprocess – baserad på det praktiska problem som behöver lösas – alltid föregår inköp och konsumtion. Författarna menar att man med detta synsätt måste ignorera sådan konsumtion som har att göra med s k hedonistisk konsumtion, t ex fritidsaktiviteter.

Holbrook & Hirschman menar att faktorer som subjektiv symbolisk mening, estetiskt värde, nöje, vällust mm också måste tas med i beräkningen om man tillfullo skall kunna förstå konsumenters beteende. Det synsätt eller den teori som inkluderar dessa aspekter kallar man "the experiential view". Synsättet skall ses som ett komplement till "the information processing view". Forskaren väljer synsätt efter den typ av konsumtion som studeras. Men det är fråga om antingen det ena synsättet eller det andra.

Unger & Kernan (1983) följer samma tankegångar. Man diskuterar begreppet *leisure* och vilka faktorer som avgör huruvida en aktivitet kan uppfattas som *leisure*. De anger sex olika faktorer:

- 1) inre tillfredsställelse
- 2) en känsla av frihet

- 3) personligt engagemang
- 4) stimulans
- 5) kontroll över den egna situationen
- 6) utrymme för spontanitet.

Med andra ord, aktiviteterna ska fylla behovet av självförverkligande.

Författarna begränsar sitt intresse till "leisure activities". Även Holbrook & Hirschman tycks mena att det framförallt är vissa typer av konsumtion som det är meningsfullt att behandla med hjälp av "the experiential view", underhållning, konst och fritidsaktiviteter. När det gäller konsumtion av annan typ tycks man fortfarande se ett mera nyttoinriktat synsätt som i stort sett tillräckligt.

En beskrivningsmodell

Trots att det länge varit känt att konsumtionen har både materiella och psykologiska orsaker, har det visat sig svårt att på ett enhetligt sätt förklara konsumtionen med hjälp av båda dessa faktorer. Det har hävdats att vissa typer av konsumtion förklaras bäst med hjälp av de materiella behoven, medan andra typer bör förklaras med hjälp av de psykologiska behoven. Vi menar emellertid att all konsumtion, och olika konsumtionsmönster förklaras bäst om båda faktorerna beaktas samtidigt. På så sätt kan man förstå konsumtionen som helhet.

I den modell med vars hjälp vi beskriver konsumtionen använder vi två dimensioner, som vi valt att kalla *grad av nödvändighet* respektive *grad av stimulans*. Det vi benämner *grad av nödvändighet* anger de mera materiella behoven som konsumtionen skall tillfredsställa ("the information processing view"). I grad av nödvändighet lägger vi inte bara vad som är nödvändigt för rent fysisk överlevnad – som t ex mat och bostad – utan även det som anses oundgängligt för att vardagslivet i dagens samhälle skall fungera t ex kylskåp, TV, telefon, prisbillig konfektion och färdigmat. Delvis är denna dimension "objektiv", dvs alla människor måste göra ungefär samma bedömning. Det finns också accepterade normer för vad som är standardutrustning i alla hem. Dessa normer förändras dock över tiden och i takt med samhällets utveckling. Till stor del är det personliga värderingar som avgör vad som är nödvändigt för ett bra och bekvämt liv. Dessa varierar med ålder, familjestruktur, yrke etc. Det går därför inte att se graden av

nödvändighet som något statiskt eller något som är helt entydigt.

I ena änden av denna axel (se figur 7:1) finns således den konsumtion som upplevs vara oundgänglig för ett bra liv, mätt med dagens mått. I andra änden finns den konsumtion vars frånvaro skulle tillåta livet att gå vidare utan synbara störningar. Det är denna man ägnar sig åt då det nödvändiga i konsumtionen är uppfyllt. Konsumtion med låg nödvändighetsgrad är utbytbar, och därmed i många fall flyktig. Den går snabbt och smärtfritt att styra över från ett område till ett annat, som framstår som attraktivare.

Den andra variabeln är den mera enhetligt psykologiska dimensionen: grad av stimulans. Vi använder begreppet grad av *stimulans* – vi skulle lika väl kunna använda begreppet *engagemang*, något mer precist uttryck har vi inte hittat – som en samlingsbeteckning för alla de psykologiska värden som konsumtion ger. Det kan gälla säkerhet och trygghet, gemenskap, prestige, självrespekt eller självförverkligande, dvs behov som rör egot och relationerna till omvärlden. Jämför med "the experiential view".

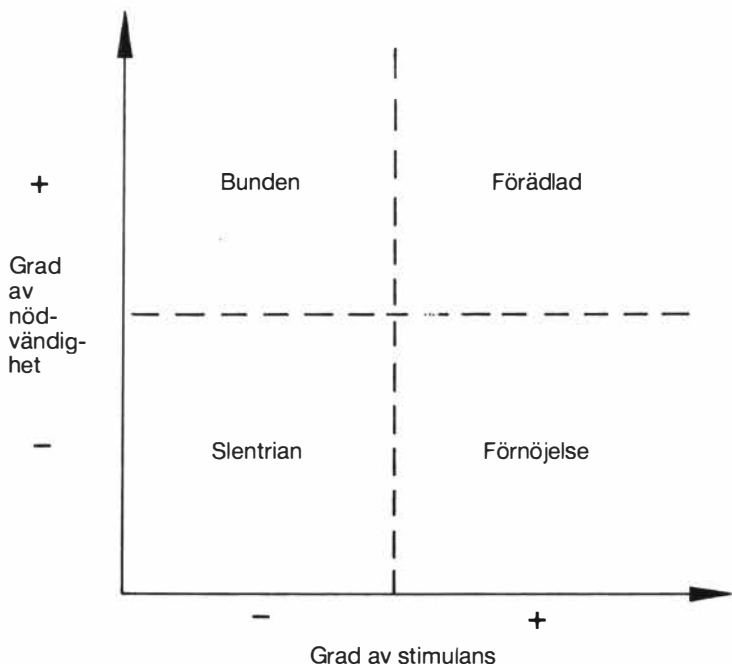
Stimulerande konsumtion kan erhållas på olika sätt. Enbart det faktum att produkter är nya och obekanta kan ge viss stimulans. Ju större nyhet desto större stimulans. Det finns även specialdestinerade produkter avsedda att ge just stimulans, och man får inte glömma det människors skaparkraft kan åstadkomma när det gäller att generera stimulans utifrån enkla råvaror.

I andra änden av axeln som beskriver stimulans finns produkter som upplevs ha ringa styrka. Detta kan vara fallet då produkterna är så välbekanta och vardagliga att de inte längre förmår att ge någon stimulans. Det kan också vara att konsumenterna upplever varuområdet som ointressant.

Om de här två variablerna sätts samman i ett koordinatsystem får vi en modell med fyra fält, som illustrerar olika typer av konsumtion (figur 7:1).

Det bör framhållas att det rör sig om en subjektiv och individbaserad modell. I grunden gör varje enskild individ en bedömning av sin konsumtion utifrån sina egna förutsättningar, behov och önskemål. Dessa menar vi kan beskrivas med modellen. Det är självklart att olika individer gör olika bedömningar och att det inte är möjligt att objektivt placera in *en* produkt i ett speciellt fält. Däremot tror vi inte att de individuella bedömningarna är så unika att det inte går att föra ett generellt resonemang i modellens termer.

Figur 7:1 *En modell av konsumtionen.*



- *Den bundna konsumtionen* är den konsumtion som anses oundgänglig, men som samtidigt ger ringa personlig stimulans. Den får närmast karaktären av tvångskonsumtion. Den är nödvändig för att livet skall fungera smidigt och bekvämt. Exempel på detta kan vara TV:n och telefonen, vardagsmaten eller kylskåpet, regnrocken eller rullgardinen till sovrummet. Den här typen av konsumtion ger ringa glädje, men väcker desto större irritation om den störs.
- *Förädlad konsumtion* representerar den del av den nödvändiga konsumtionen som man ägnar särskilt intresse och som därmed ger stimulans i utbyte, den förgyllda nödvändigheten. Detta kan vara en hemlagad måltid, det exklusiva köket, badrummet eller statusbilen.
- *Slentriankonsumtion* däremot representerar snarast den konsumtion och de produkter som undviks. Vem vill konsumera varor som inte är nödvändiga och heller inte ger någon stimulans? Rutan är

likväl inte helt tom på konsumtion. Det finns trots allt konsumtion och aktiviteter som fungerar mera som återhämtning, eller existerar bara av slentrian. Ett exempel kan vara slötittandet på TV eller rutinköpet av kvällstidningen.

- *Förnöjelsekonsumtion* slutligen representerar livets guldkant – sådan konsumtion som vi kan unna oss fastän den inte är nödvändig. Vi unnar oss den, eftersom den ger stimulans och påtaglig personlig tillfredsställelse. Det är inom ramen för denna ruta som personliga intressen får utvecklas, och förnöjelsekonsumtionen innefattar t ex de flesta fritids och hobbyaktiviteter. Här ges det också (i mån av resurser) utrymme för att prova nya och spännande produkter, som eventuellt kan ge nya erfarenheter. (Den konsumtion Holbrook & Hirschman behandlar med "the experiential view" finns till stor del i denna ruta.)

Dynamiken

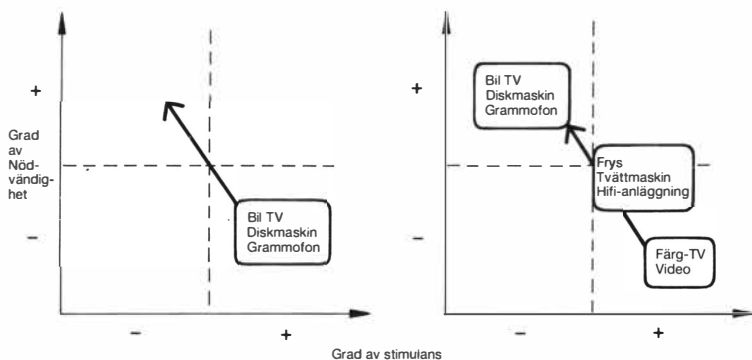
Vi skall nu ge en aggregerad beskrivning i modellens termer av konsumtionsutvecklingen under de senaste årtiondena. Med hjälp av modellen kan vi visa hur nya produkter gjort sitt inträde i konsumtionen, och hur deras roll i konsumtionen efter hand har förändrats.

Under efterkrigstiden introducerades flera nya, i många fall tekniskt avancerade, produkter. Dessa gjorde till en början sitt inträde som relativt lyxbetonade produkter, vilka samtidigt var okända och spännande (se figur 7:2). När sedermera välståndet växte, fick allt flera hushåll resurser över till att köpa produkterna. I takt med att hushållen vände sig vid dem, kom de funktioner de utförde att upplevas som allt mera nödvändiga för ett bekvämt liv.

När produkterna blev självklara blev de emellertid också mindre intressanta, och gav därmed också allt mindre stimulans. Konsumtionen av dem började bli bunden. Under en lång period fanns det möjlighet att nå ny stimulus genom att ständigt bygga på konsumtionen med nya varor, som emellertid snabbt blev nödvändighetsvaror. Detta är just den typ av konsumtionssamhälle som Scitovsky beskriver i "The Joyless Economy".

När den disponibla inkomsten stagnerade uppstod det emellertid problem. Det fanns inte längre möjlighet att fortsätta att bygga på med nya varor och samtidigt bibehålla hela den gamla konsumtionsuppsättningen. Det är dessutom troligt att en slags mättnad (i Asp-

Figur 7:2 *Dynamiken.*



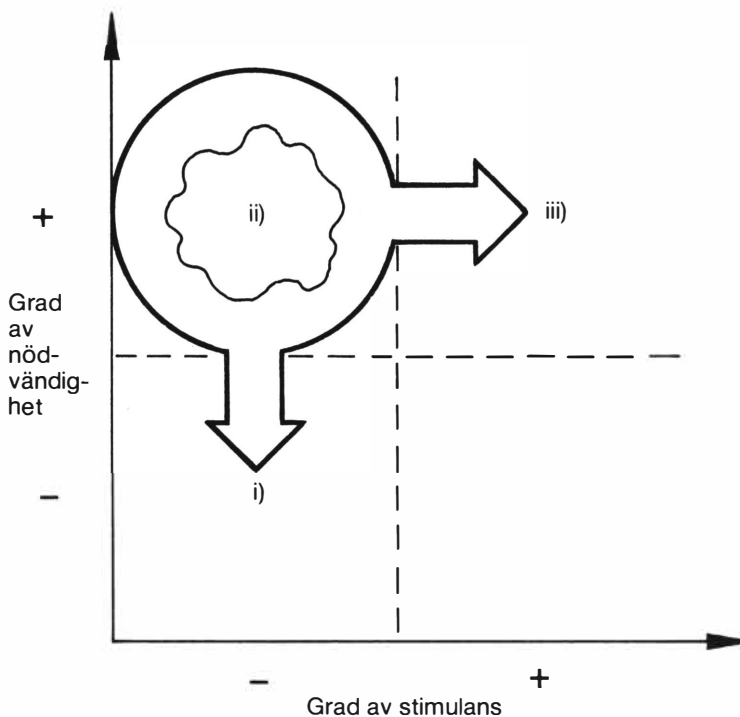
lunds bemärkelse) började inträda. Hushållens tillvaro hade blivit så full av bunden konsumtion att det inte längre fanns tid, utrymme och ork att bara utöka konsumtionen med flera varor. Här närmar vi oss Scitovsky's framtidsvisioner och vår egen nutid.

Omprioriteringar

Vi kan nu se *två skäl* till att göra en omprioritering, framförallt när det gäller vilken konsumtion som egentligen är nödvändig. För det första finns behovet av ny och mer stimulerande konsumtion kvar, men får allt mindre tillfredsställelse genom att den redan existerande konsumtionen upplevs som bunden. För det andra kan en instrumentell mättnad ha uppstått. Det har, enligt vår tolkning, växt fram tre sätt att förhålla sig till den omfattande bundna konsumtionen (fig 7:3).

- i) Vissa varor som tidigare ansågs nödvändiga omvärderas. Det har uppstått en mera kritisk hållning, och en insikt om att en del av det som tidigare sågs som nödvändig konsumtion egentligen inte är det. Eftersom den omvärderade bundna konsumtionen samtidigt inte engagerar och inte förmår ge någon stimulans, minskas den eller avbryts helt. Exempel kan vara att vissa hushåll väljer att avstå från bil, andra har inte TV och ytterligare andra avstår från diskmaskin eller egen tvättmaskin. Man kanske till och med säljer sommarhuset.

Figur 7:3 Omprioriteringar.



- ii) Andra varor går fortfarande inte att avvara, samtidigt som det inte är möjligt att göra konsumtionen stimulerande. Man försöker då att åtminstone skära ner de resurser den konsumtionen tar i anspråk till ett minimum. Exempel är att nöja sig med det standardiserade livsmedelssortimentet, en billig begagnad bil, enklast möjliga hushållsutrustning eller att man drar ned på klädkontot.
- iii) Viss nödvändighetskonsumtion kan å andra sidan göras mera stimulerande – och omvandlas till förädlad konsumtion – genom att man specialiserar sig på den och t ex gör den exklusivare. De resurser som specialiseringen kräver frigörs genom att övrig bunden konsumtion krymper enligt alternativ i) och ii). Exempel på specialiseringen kan vara att man intresserar sig mera för maten

och lagar gourmetmåltider eller vegetarisk hälsomat, att man fokuserar på hemmets inredning (jfr det sofistikerade köket), eller köper den spännande bilen.

Den tillbakagång som drabbat vissa etablerade konsumtionsområden och den förskjutning som ägt rum mellan branscher ser vi som ett utslag av den typ av omprioritering som beskrivits ovan. Detta gäller även den splittring av konsumtionen som ägt rum, eftersom det är givet att inte hela befolkningen gör omprioriteringar efter samma mönster. Omprioriteringarna sker efter individuella behov och värderingar. Därmed skapas också en förklaring till att det samtidigt finns utrymme för både avancerade, lyxbetonade produkter med tillhörande service (för dem som finner området stimulerande) och för enkla "strippade" produkter som bara innehåller det nödvändigaste (för dem som vill minimera sin konsumtion). Det mönster som beskrevs i förra kapitlet beträffande vitvarukonsumtionen ter sig då också ganska logiskt.

De resurser som frigörs när den bundna konsumtionen krymps kan läggas på helt ny och stimulerande egokonsumtion. Den prioriteringen styrs naturligtvis också av individuella värderingar; den splittrade konsumtionen gäller således inte bara den ofrånkomliga konsumtionen.

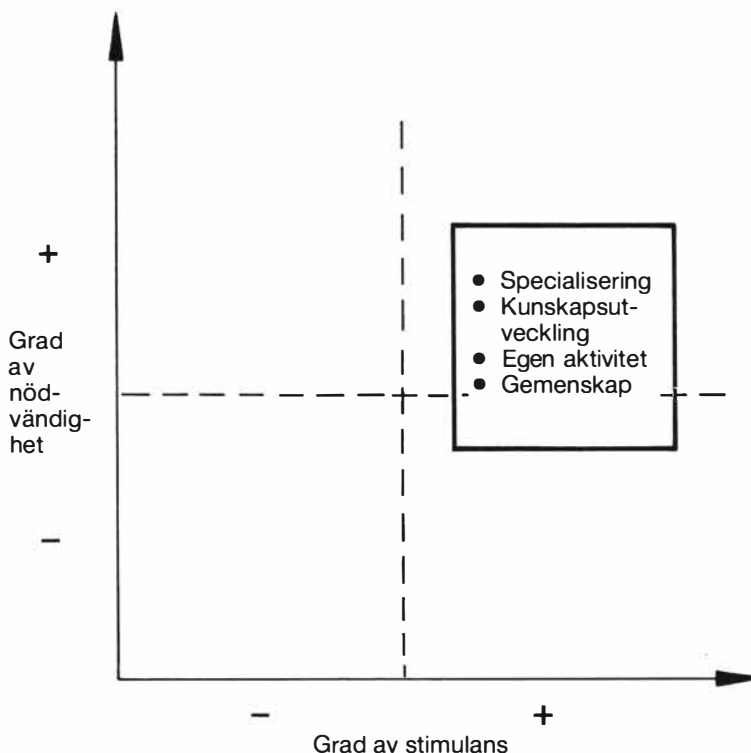
Upplevelsekonsumtionen i sammanfattning

Vad är det som människorna lägger sina friggjorda resurser på? Vad är det som engagerar och som stimulerar i konsumtionen idag? Delvis finns dessa frågor besvarade i kapitel 6, där vi också hävdar att en stor del av 80-talets stimulerande konsumtion kan sammanfattas i begreppet *upplevelsekonsumtion*.

Instrumentell mättnad kan vara ett skäl till att göra omprioriteringar. Att man som ersättning för den bortprioriterade konsumtionen söker sig i en ny riktning är egentligen ganska naturligt. De produkter som introducerats under efterkrigstiden har till stor del varit ägnade att tillfredsställa materiella behov och att underlätta livet. Den psykologiska dimensionen har beaktats i mindre utsträckning. Den stimulans produkterna skänkt har till stor del bestått i nyhetsvärdet. Framförallt fick de psykologiska behov som har att göra med gemenskap,

självförverkligande och personlig växt allt mindre utrymme. Den egna aktiviteten ersattes med färdiga produkter och lösningar. Upplevelsekonsumtionen ger utlopp för just de psykologiska behov som tidigare varit eftersatta (figur 7:4).

Figur 7:4 *Upplevelsekonsumtionen.*



Genom att specialisera sig på ett område som upplevs ha stort personligt intresse, blir det möjligt att bygga en unik och högst personlig helhet, som inte kan ersättas med någon standardiserad lösning. Detta är i sig en form av självförverkligande och identitetsskapande. Möjligheten till ytterligare inläring, kunskapsutveckling, är en viktig del i upplevelsekonsumtionen. Om det inte går att utveckla och fördjupa

intresset kommer konsumtionen så småningom att rutiniseras – vilket är raka motsatsen till det som eftersträvas. Konsumtionsutbytet förstärks och stimulansen ökar om konsumtionen kan ske tillsammans med gelikar, och man bygger samtidigt upp en gemenskap.

Upplevelsekonsumtionen berör delvis det Hirschman & Holbrook (1982) kallar för hedonistisk konsumtion (konsumtion ägnad att tillfredsställa människors känslomässiga behov). De produkter man ser som de viktiga i detta sammanhang är konst, konserter, film etc, dvs delvis de områden som vi belyste empiriskt i föregående kapitel. Man menar att konsumtionen av dessa produkter är betydligt mera involverande än konsumtion av produkter som har en mer materiell funktion.

Upplevelsekonsumtionen är emellertid inte synonym med de produkter som konsumeras. Det avgörande är i stället i vilket sammanhang och på vilket sätt konsumtionen sker. Den utgörs inte heller enbart av de produkter som är speciellt inriktade på att tillfredsställa känslomässiga behov (förnöjelseprodukter). Även produkter med hög nödvändighetsgrad kan genom att de passar in i ett intresseområde – en helhet – komma att ingå. Helheterna kommer därmed att utgöras av dels den förädlade konsumtionen, dels av det vi benämnt som förnöjelsekonsumtion.

Varför just nu?

En berättigad fråga är varför människors konsumtions-, handlings- och aktivitetmönster börjat ändras så påtagligt just på 80-talet.

I regel sker sociala förändringar långsamt, evolutionärt.⁷ Ibland händer det att flera förändringskrafter samtidigt drar åt samma håll, vilket skapar ett slags tröskeleffekter: hela systemet kommer i rörelse (paradigmskifte).

80-talets tröskeleffekter innebar att konsumtionen kommit att fylla allt fler grundläggande mänskliga behov. Även om behoven beskrivs olika i motivationspsykologin respektive psykoanalysen råder samstämmighet om att människors upplevda behov, dvs det som uppfattas som viktigt, påverkas av karaktären på det omgivande samhället. När samhället förändras ekonomiskt, teknologiskt, utbildningsmässigt, demografiskt etc ändras också värderingarna.

En annan utgångspunkt som förklarar hur värdeförändringar uppstår och sprids ger den s k "socialiseringstesen". Människors värderingar präglas i ungdomen, av de förhållanden som då råder. Förkla-

ringen till det som sker på 80- och 90-talen får således sökas några decennier tillbaka i tiden. De människor som på 80-talet alltmer dominerar samhällsbilden är välfärdens barn, uppvuxna under goda ekonomiska förhållanden och ofta med lång utbildning bakom sig, inte sällan en akademisk sådan. 40-talets stora årskullar återkommer på 80-talet som ett dominerande skikt av köpstarka, medelålders hushåll. Deras förhållningssätt till konsumtionen blir förhärskande.

Välfärdens välutbildade "barn" uppvisar värderingar som enhetligt och tydligt skiljer sig från gårdagens – vilket såväl internationella som svenska studier visat.⁸ Man kallar dem *postmateriella*. Redan benämningen indikerar värderingarnas riktning. Framför allt "knapphetshypotesen" förklarar varför de nya värderingarna kommer upp till ytan och gör sig gällande. I takt med att möjligheter skapas blir behov som tidigare inte fått träda fram pockande.

Nya värderingar innebär bl a att gamla normer upplöses. För konsumtionens del har redan detta långtgående verkningar. Tidigare har en stor del av konsumtionen varit förutbestämd, styrd av normer. Personer tillhöriga olika kategorier – ålder, yrke, familjeförhållanden – förutsattes bete sig på samma vis: vardagskläder, söndagsdress, soffgrupp i vardagsrummet, vinterkappa, torsdagssoppa. Den omprioritering och specialisering som nu gör sig gällande är en följd av den större frihet människor fått att följa egna inre behov och önskningar.

Hyllandet av individualismen, i motsats till tidigare decenniers konformism och kollektivism, är den kanske starkaste dimensionen i den postindustriella värdeuppsättningen. Föreställningen om den autonoma, självständiga, fria människan som själv tar ställning i viktiga frågor, ses som något värdefullt i sig. Sociologen Thomas Luckmann (1988) menar att den här sortens individualism blivit västerlandets nya kod och har religiös styrka. Den framträder tydligt i arbetslivet som motstånd mot auktoritära, hierarkiska organisationsformer. Det är också inom arbetslivet som värdeförändringen hittills mest uppmärksammas. Där har de tydligaste förändringarna gjorts. I utbudet av varor och tjänster är uttrycksformen mindre uppmärksam, även om det i olika sammanhang betonas att masskonsumtionen och massmarknadsföringens tid är förbi. I utbudet märks detta mindre, vilket företagsintervjuerna i kapitel 4 visat.

Individualismen och dess närbesläktade värdeströmningar kan sammanfattas i den "självförverkligande" människan. I det postmateriella samhället satsar många på att utveckla inte bara sin kompetens utan

även sin fysik och sitt sällsliv liksom relationerna till andra människor. Strävan efter att leva fullt och rikt med kontroll över sitt eget liv och med krav på frihet och inflytande styr dessa människor. Kontrasten är skarp i jämförelse med gårdagens uppfattning om den konforma, normstyrda, lojala och hänsynstagande individen.

Den specialisering som sker i konsumtionen speglar på flera sätt den självförverkligande människan. Genom att prioritera något eller några konsumtionsområden kan konsumenten utveckla kompetens – ett viktigt drag i det nya värdesystemet. Att vara expert ger självförtroende och självrespekt. Den fortlöpande inläringen och kunskapsutvecklingen som utgör en del av upplevelsekonsumtionen, ökar utbytet, höjer njutningsgraden. Den här konsumtionsformen stimulerar också till egna initiativ. Den tar i anspråk individens hela förmåga och skapar därmed personlig utveckling.

Självförverkligandet, så som vi beskrivit det, har tydliga narcissistiska drag: självupptagenhet med prioritering av det egna jaget, den egna kroppen och själen och den personliga utvecklingen. En annan variant, som verkar vara på frammarsch kan karakteriseras som "att satsa sig själv" i stället för "att satsa på sig själv". Det innebär bl a medkänsla för andra grupper och engagemang och ansvar för det samhälle man lever i. Det här draget syns i den ökade miljömedvetenheten, i engagemanget för lokalsamhället, för skolan, för etik och moral, för kulturlivets villkor etc. Den fria handlingskraftiga människan tar sålunda sitt ansvar inte bara för sig själv utan även för den värld hon lever i.

Även här går det att förutse effekter för konsumtionen. Morgondagens konsumenter kan sålunda förväntas prioritera miljövänliga produkter och tjänster, reagera starkt mot oetiska drag i marknadsföringen och över huvud taget låta sin konsumtion styras av den etik eller brist på etik vilken respektive företag visar.

Ett ökat intresse inte bara för etik utan även för estetik och kultur ingår i den postindustriella värdeuppsättningen. Vackra städer och skön natur får ökad betydelse liksom olika kulturyttringar: litteratur, konst, teater, musik. För kommersiella produkter och tjänster blir god design, kvalitet och smakfull miljö efterfrågad i växande grad. Den boom vi upplever vad gäller "art and beauty" hävdar framtidsfilosofen Robert Jungk⁹ har sin förklaring i "knapphetsteorin". Vårt industrisamhälle har länge prioriterat produktivitet och effektivitet och gjort det framgångsrikt, men det har skett på bekostnad av människors

fysiska och mentala välbefinnande. Därför finns en efterfrågan på produkter och tjänster som främjar hälsa och mentalt välbefinnande liksom fysisk vitalitet. Därför finns ett sug efter aktiviteter som skänker andliga värden. Konst och estetik – saker utan materiella syften – appellerar starkt till känslor och till människors svältfödda sjäsliv, menar Jungk.

Även i det postindustriella samhället fyller massproducerade varor och tjänster en viktig roll. De utgör förutsättningar för ett bra liv. Att de finns och är av god kvalitet tas emellertid för givet. Men tillväxten inom konsumtionen ligger definitivt inom andra områden, inom sådana som har starkare överensstämmelse med de nya värderingarna.

De motsägelsefulla dragen i 80-talets konsumtion kan ses som en logisk konsekvens av de förändringskrafter som omskapat industrisamhället och frigjort människans behov av egenutveckling, identitet och sammanhang. Att konsumtionsmönstret därmed blir mera individuellt, kreativt, upplevelsefullt och mångfacetterat – och därmed mera svärfångat och paradoxalt – är ingen slump. I den förgyllda nödvändighetens samhälle blir konsumenten också en producent, i konsumtionen utvecklar hon ett skapande, tillvaron individualiseras på hennes egna villkor. Det individuella skapandet och lärandet utgör konsumtionens nya funktion.

Noter

1. Maslow (1954) med sin typologi och sitt dominerande inflytande över behovsforskningen, menar att människan har olika medfödda och instinktlignande behov. Först kommer de fysiologiska behoven av mat, dryck, värme mm. Efter dessa överlevnadsbehov kommer så behovet av trygghet och säkerhet. En tredje kategori utgörs av de sociala behoven, av gemenskap, kärlek, att bli sedd. Behovet av självuppskattning, att kunna respektera sig själv utgör en fjärde kategori. Sist följer så behovet av självförverkligande. Maslow har starkt kritiserats, framför allt gäller det påståendet om behovens hierarkiska ordning, men hans teorier har fått modifierade efterföljare. Barnes (1960) anger en typologi med de fysiologiska behoven i botten och en högre ordning av behov bestående av självuppskattning, andras uppskattning och behovet av tillhörighet. Harrisson (1966) föreslår en liknande indelning med de fysiologiska/ekonomiska behoven i botten. När dessa behov tillfredsställts, eftersträvas den högre ordningen av sociala och egobehov. Alderfer (1969) som också utgår från Maslows typologi, hävdar att människor har tre grundbehov, materiella

livsuppehållande behov av nära relationer och behov av tillväxt.

Inom en mer biologiskt orienterad psykologi har man en annan vinkling på mänskliga behov. Det finns två centrala drivkrafter hävdar man, som delvis står i motsats till varandra och som styr människors handlande. Den ena är behovet av autonomi, vilket ligger nära Maslows självförverkligande, det andra behovet av trygghet och och gemensamhetskänsla (homonomi). Pendeln går mellan dessa båda. Se bl a Angyal (1941) och Ekvall (1988).

2. Se t ex Maddox (1981), Swan och Combs (1976).
3. Marianne Frankenhaeuser räknar in aktivitet i de grundläggande fysiologiska behoven och motiverar detta med att utan aktivitet dör hjärncellerna.
4. Se Allardt (1976), Inglehart (1977), Swan och Combs (1976), Maddox (1981).
5. Asplund (1967), Scitovsky (1976), Uusitalo (1986).
6. Se t ex Bettman (1979).
7. Avsnittet om sociala förändringar, värderingar och postmaterialismen bygger i huvudsak på Inglehart (1977, 1981), Flanagan (1982), Elsasser (1987) och Pettersson (1988). SIFO:s konsumentmonitor om värdeförändringar har också använts, särskilt för att belysa 80-talets värderingar.
8. Se Inglehart (1977), vilken redovisar andelar postmaterialister i ett antal europeiska länder i början av 70-talet. Uppföljningsstudierna från början av 80-talet finns redovisade i Harding et al (1986). En översiktlig analys ingår i Pettersson (1988).
9. Introduktionsanförande vid World Future Society's Professional Members Forum, 27–30 juni 1988, Salzburg.

8. *Vägval och konsekvenser*

Vad är det som styr företagens strategival? Vad blir konsekvenserna för företagen och för utbudet. Är det starka svenska konsumentföretag vi kan vänta oss på 90-talets marknad? Är deras utbud i harmoni med de förändringar av konsumtionsmönstret som vi försökt troliggöra?

Konsumentmarknaden har vissa särdrag. Eventuella jämförelser med industri- och tjänsteföretags förnyelsestrategier på företagsmarknaden måste göras i det perspektivet. Konsumentmarknaden har onekligen påverkat företagens strategival, och det kan bli förklara att krismedvetandet fördröjts och kommit upp till ytan först i slutet av 80-talet. Uppföljningsintervjuerna till vår studie visar tydligt detta.

I det här slutkapitlet görs en kritisk granskning av förnyelsestrategierna i förhållande till de teser och teorier vi förde fram i kapitel 2 men också till konsumtionsmönstrets förändring. Här visas de möjligheter till reell produkt- och marknadsförnyelse som finns, givet att vår analys av konsumtionsmönstrets förändring tolkat verkligheten rätt. Även internationaliseringen diskuteras, som i uppföljningsintervjuerna 88/89 var en central fråga för företagen. Internationaliseringen ses som en möjlig förnyelsestrategi, oberoende av det egna förhållnings sättet.

Revirförädlarnas strategi

De studerade företagens strategier handlar som framgått om framgångsrik förvaltning, inte om att nyskapa. Först långt ner på förnyelseskalan (se kapitel 2) hittar man koppling till förnyelse: rationalisering, effektivisering, förfining och förbättring av produkter och processer, organisatorisk förnyelse och strukturella förändringar. Det är så man skapar dominans, lönsamhet och en trygg och stabil omvärld. Efterfrågan stimuleras med utfästelse om lågpris och "nya" produktvarianter.

Det är inte produkterna, tjänsterna eller affärsidén som står i centrum för kreativitet, alternativseende och handlingskraft, oftast inte

heller marknaden. Allt detta tas för givet, uppfattas som stabilt och föga föränderligt. Utvecklingen är förutsägbar och utan dramatik, menar företagen. I sitt strategiska beteende följer man helt enkelt teoriernas stabiliseringsfas (se kapitel 2). Att man eventuellt närmar sig nedgångsfasen ger man inga uttryck för.

Effektivt ledarskap ses som den utslagsgivande faktorn. Det förefaller mestadels vara genom effektivisering och rationalisering som lönsamhet skapas. Prestationslöner, bolagisering, profit centers, fastighetsförädling, kapitalrationalisering och nya logistiksystem utgör nyckelord i företagens framgångsformel.

När produkt/marknadsdelen berörs är insatserna marginella. Den förfining och förbättring som sker håller sig inom givna ramar. Kostnadsjakten är ledstjärna. Nya produktvarianter uppstår genom att spill utnyttjas: den nya potatisprodukten hos Felix. Tillämpning av nya teknologier för effektivisering erbjuder produktförbättringar (t ex nya förpackningar).

Teknologin spelar en roll när man effektiviserar verksamheten och för att höja produkternas kvalitet. Men den är i stort sett osynlig för konsumenterna. Det positiva som sker inträffar i bakomvarande led. Inom livsmedelssektorn sker det genom tillämpning av genteknologi och bioteknik för att ta fram bättre råvaror, när det gäller hushållskapitalvaror i högre elektroniktäthet i de insatta komponenterna och för handelns del i tillämpning av datateknologin för informationshantering och sortimentsbyggande. Nya teknologier har i ringa utsträckning använts för att skapa nya produkter och tjänster, för att differentiera och målgruppsorientera utbudet eller för att öppna en dialog med konsumenterna.

Den strategi företagen tillämpar är således kostnadsledarskap, och man prioriterar uppenbart kortsiktig lönsamhet framom långsiktig utvecklingskraft.¹ Man bygger på nuvarande lönsamma affärsidé med olika finansiella transaktioner och sidoverksamheter, med t ex investeringar i fastigheter och fastighetsförädling, egna finansbolag och aktieportföljförvaltning.

Förutom ett visst intresse för utländska marknader går det knappast att fram till mitten av 80-talet spåra några utvecklingsprojekt – spjutspetsar – in mot nya produktområden, teknologier eller nya affärsidéer.² Tryggheten och stabiliteten i den egna verksamheten når man genom att fördjupa kompetensen, förädla reviret och genom att förvalta och försvara det.

I ett välutvecklat ledarskap ingår att kunna hantera omvärlden, att skapa stabilitet genom att göra motparten till medpart. Fusioner och samarbetsavtal har gjort konkurrenterna till medaktörer. Genom direktkontakter med myndigheter och politiker (den institutionella omvärlden) kan man förhandla sig fram till gemensamma mål. Man har helt enkelt lärt sig att hantera myndigheter, lagstiftning och normsystem till sin fördel, som skydd för det egna reviret. På samma sätt har utveckligen gått med det lokala facket. Den fackliga representationen i företagets olika beslutande organ startade egentligen ursprungligen som ett motpartsförhållande men har successivt utvecklats till ett verksamt redskap i kontakten med omvärlden, med myndigheter och politiker. I vissa frågor fyller det lokala facket även en viktig intern ledarfunktion: som pådrivare i effektivisering och rationalisering, som varningsklocka vad gäller dåligt fungerande enheter och som seismograf för att identifiera svaga chefer. Det lokala facket, hävdar en av företagsrepresentanterna helt framt, utgör en innovation i svenskt ledarskap.

Varför dessa strategier?

Det finns flera uppenbara skäl till att företagen väljer just de skisserade revirförädlande och revirförsvarande strategierna. Framför allt upplever man i företagen att man arbetar på mogna marknader. Praktiskt taget varje lärobok i företagsledning och marknadsföring innehåller föreskrifter för hur man då bör förhålla sig, och precis så handlar våra välutbildade företagsledare och marknadsförare. Man koncentrerar verksamheten, fokuserar på det man är bra på, skär bort övriga delar, pressar kostnaderna och drar ned på produkt och processutveckling. Man kan produktionen och behärskar omvärlden. Det är tryggt och lönsamheten bibehålls på en acceptabel nivå om ledarskapet är effektivt.

Just i den här stabiliseringsfasen är produktiviteten som störst. För de dominerande företagen är detta också resultatmässigt en bra period. Man löper små risker och framför allt företagskultur och ledarskap har väl anpassats till den här perioden. Kostnadseffektiva administratörer och finanse experter behärskar scenen. Att föra in alternativskapande innovatörer skulle skapa kulturkrockar. Administratörer och innovatörer utgör helt klart olika slags människor, vilka sällan trivs tillsammans.

Erfarenheten visar att övergången från stabiliseringsfasen till nedgångsstadiet är problematisk för företagen. Olika omständigheter kan dölja den annalkande nedgången och därmed fördröja ett förnyelseskapande krismedvetande. Det finns på den svenska konsumentmarknaden omständigheter, vilka gör fasförskjutningen otidlig. De har i någon mån att göra med att marknadskrafterna ändrat karaktär, tämjts och urvattnats, och signalerna från marknaden försvagats.

På hemmamarknaden framgår det tydligt att nuvarande företagssstrategier skapat en långtgående marknadsuppdelning med dominerande företag inom olika delmarknader, branscher eller produktområden. Konkurrensen har ytterligare bundits genom vertikal integration och genom olika horisontella samarbetsformer. Den dynamiska förnyelsepådrivande konkurrensen har sålunda förskjutits till att utspelas mellan olika produktmarknader i stället för mellan företag på samma marknad. Det har med andra ord utvecklats ett slags metakonkurrens, där den egna branschens företag snarare ses som medaktörer i kampen branscherna emellan om konsumenternas köpkraft. Även om konkurrensen branscherna emellan är viktig, så reagerar man inte lika snabbt på den. Att tappa marknadsandelar upplevs antagligen som mer hotfullt än att omsättningen stagnerar på grund av vikande marknad. Då delar man motgången med andra företag i branschen och tänker inte på att det är företag i andra branscher med ett mera attraktivt utbud som tagit över köpkraften.

Hur väl kan en bransch på sikt hävda sig om det inte finns en aktiverande branschintern konkurrens?

På marknader med få och dominerande företag är det svårt för nya företag att tränga sig in. Höga "barriers of entry" hör till bilden. Den uppnådda kostnadseffektiviteten utgör ett hinder. Nya företag med alternativa affärsidéer kan hindras av gällande lagar och föreskrifter, vilka en gång i tiden utarbetades i samarbete med de etablerade företagen. De har också kraft och rutin att försvara sina revir bl a med de etablerade normernas hjälp — säkerhetsföreskrifter, förpackningsstandards, hanteringsnormer, råvaruinnehåll etc.

Även när det gäller den internationella konkurrensen uppvisar konsumentmarknaden vissa särdrag som på olika sätt dämpar konkurrenstrycket. Framför allt påverkas konkurrensen av olika handelshinder, tullar och kvoterings av införseln, produktstandards och säkerhetsföreskrifter. Det finns alltså kulturella barriärer för t ex smak och tillagning av livsmedel — ett konsumtionsområde, där endast 6% är

föremål för internationell handel. För förbrukningsvaror utgörs de kulturella murarna av design eller funktionella egenskaper.

En annan omständighet som också minskar konkurrenstrycket utifrån är att den svenska marknaden är liten och utgör ett eget språkområde. Dess attraktionskraft dämpas ytterligare av att den inte längre betraktas som avancerad och därmed inte som en intressant testmarknad.

Såväl den interna som den externa konkurrensen på konsumentmarknaden är svag i vårt land jämfört med vad som gäller på stora marknader och språkområden.

En efterfrågan som styrs av avancerade och krävande konsumenter är också pådrivare till förnyelsen. Men med den existerande konkurrensbilden är det företagen som avgör efterfrågans karaktär. "Mer av samma", "billigare och bättre" är den bild företagen har visat sig ha. I denna studie har gjorts troligt att det inte förhåller sig så, utan att allt fler konsumenter söker andra egenskaper. Inte ens om företaget hade "rätt" bild av konsumenternas önskemål är det givet att det blev enkelt att lägga samman de båda delarna – utbudet och efterfrågan – för att uppnå harmoni. Mellanliggande faktorer kan fördröja och snedvrida anpassningen: Handeln, myndigheter, skattesystem, subventioner etc påverkar företagens agerande mot marknaden.

I allt fler branscher är det handeln som dominerar och är dirigent av utbudet, tolkar efterfrågan och för signalerna bakåt, till tillverkarna. Industrin får tillverka enligt specifikationer, blir underleverantör till handeln. Handelns krav får företräde framom konsumenternas. Utan handelns acceptans kommer produkterna med nuvarande distributionssystem nämligen aldrig fram till konsumenterna. Detta gäller framför allt för dagligvaror, en sektor som upptar en tredjedel av hela detaljhandelns omsättning. När den standardiserade handeln och det alltmer heterogena konsumentkollektivets intressen inte sammanfaller är det påtagligt hur den förra intressenten vinner. Förlängd hållbarhet på charkprodukter eller transporttåliga tomater är attraktiva egenskaper ur handelns synpunkt men tvivelaktiga ur konsumentens så länge de samtidigt drar ner kvaliteten.

I andra branscher är det myndigheterna som kommit att representera konsumenterna. Det gäller t ex hushållskapitalvaror men också livsmedel och kemisktekniska produkter. Funktion och pris är vad myndigheterna ganska ensidigt fokuserar. Därmed är det den delen av produkternas och tjänsternas egenskaper som kommer att beaktas i

produktutvecklingen. På så sätt vidgas gapet på marknaden.

Att etablerade företag på mogna marknader visar okänslighet för kvalitativa förändringar i efterfrågan är inget överraskande. Det tillhör snarare ett etablerat mönster. För att just dessa företag skulle kunna behålla lyhördsenheten mot marknaden, dvs upprätthålla hög marknadseffektivitet, fordras bra och rätt tillämpade undersökningsmetoder, t ex tolkningsmetoder som gör att nya mönster kan friläggas. Sådana metoder saknas alltför. Entreprenörer står närmare marknaden, har lyhördsenheten definitionsenässigt inbyggd och klarar sig utan undersökningar.

Sammanaget är vår slutsats att de villkor under vilka konsumentföretagen arbetar inte hittills inviterat till någon större förnyelse riktad mot marknaden. Lönsamhet klaras genom fortlöpande kostnadsrationiseringar, tillväxt har kunnat uppnås genom köp av marknadsandelar eller utslagning av mindre konkurrenter. Samhällssystemet och regelsystemen kan knappast ha hindrat de etablerade företagen att förnya sig, utveckla nya produkter och ändra sin affärsidé. Snarare är hindren indirekta genom att konkurrens utifrån undanröjes. Incitamenten till förnyelse försvinner. Det är således snarare i hela systemet än i enskildheter förklaringen står att finna. Det är här vi befinner oss vid tröskeln till 90-talet. Men hur ser förutsättningarna ut i framtida perspektiv?

Hotbilden

Utgår vi ifrån våra konsumentföretag, särskilt de hemmamarknadsorienterade, och drar konsekvenserna av de hittills presenterade strategierna, är det en tydlig hotbild som möter. Någon form av förnyelse framstår som nödvändig såväl för företagens legitimitet som för deras fortlevnad.

Ganska snart är den dynamik företagen hittills utnyttjat uttömd. Man kommer till ändpunkten för företagsuppköp, fusioner och vertikal integration på den inhemska marknaden. Delade monopol kompletterade med några specialiserade, s k nischföretag bildar vändplan.

När strukturförändringarna upphör och efterfrågan stagnerat minskar möjligheterna att ytterligare kostnadsrationisera. Följden blir prisökningar och samtidigt allt mindre utrymme för förfining och förbättring. Därmed förlorar sektorn alltmer av sin konkurrenskraft i

metasystemet, vilket ytterligare minskar efterfrågan. Enbart den nödvändiga konsumtionen, vilken vi betecknat bunden konsumtion blir kvar inom det aktuella konsumtionsområdet. Även företagen kommer därmed in i en ond cirkel: bristande tillväxt och pressad lönsamhet leder till avprofessionalisering. Nya krafter söker sig hellre till mer utvecklande uppgifter. Därmed forceras nedgången och all förnyelse av betydelse upphör.

I en sådan situation brukar det ske någon form av politiska ingrepp som skapar utrymme för en återupplivad dynamik. Systemreglerna ändras. Den avreglering som skett inom t ex penningmarknaden gav betydande effekter. Om Sverige skulle anslutas till den gemensamma europeiska marknaden, ändra sin jordbrukspolitik, upplösa en del av de offentliga monopolen och dylikt är det troligt att effekterna för konsumentföretagen skulle bli minst lika märkbara. Det skulle kunna leda till förnyelse, nya system och strukturer, nya teknologier, nya organisationsformer och nya leveranssystem och affärsidéer i bättre överensstämmelse med den nya konsumtionen.

I kapitel 2 beskrevs hur prestationerna kan öka inom ett verksamhetsområde genom byte av S-kurva, dvs att gå över från en teknologi till en ny och bättre. Övergångsskedet – diskontinuitetens period – uppfattas lätt som kaotisk och svår att orientera sig. Dra paralleller till byte av S-kurva, men på en annan nivå, på systemnivå! Det gamla systemet blir alltmer obsolet och funktionsodugligt, något nytt system har ännu inte hittat sin form, därav orienteringssvårigheterna.

Hur snabbt och med vilken framgång de svenska konsumentföretagen kommer att förnya sig har, som vi ser det, med två ledarskapskopplade omständigheter att göra: probleminsikt och krismedvetenhet respektive manöverörlighet.

Att marknaden börjar bli mättad och tillväxten därmed stoppad är lätt att se, och borde vara en faktor som utlöser tankar om förändring. Visst har sådana tankar kommit till uttryck och även givit utslag i handlandet, t ex att gå ut internationellt, som Felix och Lars Jönsson.

Att marknaden ändrar karaktär, att efterfrågan börjar följa nya mönster är däremot svårare att varsebli för företagen. Förändringen är evolutionär, växer successivt fram och följer förändringsdimensioner, vilka är svåra att utläsa i statistiken och i den typ av konsumentundersökningar som företagen gör. Det nya upplevelseinriktade konsumtionsmönstret har endast delvis med nuvarande produkters och tjänsters grundfunktioner att göra. De har snarare att göra med kring-

egenskaperna, med sammanhanget i vilket de utbjuds. Frågan är vilket värde vetskapen om att konsumtionen blir alltmer upplevelseinriktad kan ha för t ex Electrolux hushållsprodukter eller Lars Jönssons korv och charkuterier? I varje fall är företagens förnyelsebarriärer mot den här efterfrågan höga och det krävs onekligen en betydande kreativitet för att hitta förnyelseformer inom dessa företags verksamhetsområden som följer de nya strömningarna. Själva insikten om konsumtionens förändring ger emellertid möjligheter att positionera det egna företaget och dess produkter relativt de nya framväxande strömningarna. Det är emellertid viktigt att veta var man står.

Det är emellertid inte enbart svårigheten att se problemen och hitta verkningsfulla åtgärder som motverkar förnyelse. Själva förnyelsen rymmer i sig en motkraft. Att omorientera ett företag, t o m att omformulera affärsidén innebär att man i företaget tappar sin sedan länge uppbyggda erfarenhetskurva som gav konkurrenskraft och överlägsenhet. Företaget tvingas in på nya och delvis okända vägar. Företagskulturen såväl som det strategiska handlandet måste förändras. För att knyta an till livscykelmodellen (kapitel 2) så kan det helt enkelt komma att krävas ett annat slags ledarskap.

Omorientering och utveckling av nya affärsidéer kräver inte bara probleminsikt och handlingsutrymme, utan även människor med innovativ förmåga, med kraft och mod att gå emot det etablerade och med kapacitet att genomföra förändringar. De företag vi studerat har visat prov på både kreativitet och handlingskraft då det gällt att finna former för att klara lönsamheten. Man har kunnat hantera betydande organisatoriska förändringar i effektivitesfrämjande syfte. Frågan är emellertid om den typ av förändring som krävs för omorientering av en affärsidé kan hanteras av samma typ av förändringsagenter eller om det krävs en annan kompetens eller t o m andra företag.³

Uppvaknandet

Åren 1985 och 1986, dvs de år vi studerade våra företag, var 80-talets bästa år mätt i tillväxt i privat konsumtion. Detta kan ha bidragit till den optimism konsumentföretagen då visade inför framtiden och den tilltro man hade till de kostnadseffektiviserings- och omstruktureringstrategier man tillämpade. Något skäl att avvika från de invanda handlingsmönstren upplevde företagen inte. Resultatet skulle förbätt-

ras genom fortsatt effektivisering. Krismedvetandet lyste med sin frånvaro.

Tre år senare, kring årsskiftet 1988/89, när vi gjorde uppföljningsintervjuer, visade såväl våra typföretag som andra konsumentföretag ett helt annat synsätt. USA hade börjat förlora sin hegemoni som idékälla för konsumentföretagens förnyelse. Europeiska företag utgör i stället förebilder. Företag i Tyskland, England, Holland och Italien nämns ofta som exempel på framgångsrikt nytänkande. På motsvarande sätt har de europeiska branschföreningarnas betydelse för de svenska företagen ökat. De utgör en allt viktigare plattform för idéutbyte och nätverksbyggande.

En annan förändring ligger i att det strategiska tänkandet inrymmer betydligt mer av förnyelse. Två av nischföretagen, Asea-Cylinda och Lars Jönsson har visserligen av olika skäl mer eller mindre fallit ur bilden, det förra företaget på grund av fusion, det senare med extremt god lönsamhet ger inte uttryck för några framtidsvisioner och är därför sannolikt också på väg in i en omstrukturering. Båda fallen kan ses som uttryck för den strukturdynamik som alltjämt sker.

De övriga typföretagen menar att det inte längre räcker med att förädla företaget, förfina och förbättra. Därutöver krävs större marknader och marknadsandelar, högre specialisering men i vissa fall också modifiering av den befintliga affärsidén. Utan krafttag råkar lönsamheten i fara, och det är den hotbilden som driver fram planer på förnyelse.

Större marknader och marknadsandelar

Den lösning man ser som närmast liggande är att expandera internationellt. Först gör man Norden till hemmamarknad, sedan går man vidare.

Electrolux har som mål att täcka så stor del av den internationella marknaden som möjligt såväl på bredden som på höjden, dvs med olika produktvarianter och höga marknadsandelar. Genom differentiering av pris- och specifikationsgrad tillgodoser man behoven hos olika marknadssegment. Nya teknologier i de stora fabrikerna underlättar en sådan strategi, erbjuder flexibilitet i form av snabba omställningar. Med små fabriker för utpräglade nischprodukter ökas differentieringsmöjligheterna ytterligare. Storskalighetens fördelar flyttar man med andra ord över från produktion till marknad. Men för att

skaffa en stark position på den internationella marknaden för att klara sig på 90-talet, krävs också att marknadspositionen i form av ökade marknadsandelar stärks. Att växa av egen kraft räcker inte. Fortsatta företagsköp ser man därför som det enda sättet att snabbt få en stark marknadsposition, även om företagsköpen sker på bekostnad av den finansiella styrkan.

Felix marknadsstrategi har snarare förstärkts och tydliggjorts än i grunden förändrats. Ledmotiv är "rensa och koncentrera". Man satsar på de produktområden där man kan bli odelat marknadsledande och när de optimala marknadsandelarna uppnåtts hemma, ökas ansträngningarna på den internationella marknaden. Här är strategin att etablera ett antal "multidomestic"-företag, dvs företag vars produktutveckling är nationellt förankrad. Etablering av sådana företag sker genom företagsköp. Konkurrensfördelarna bygger på avancerad produktionsteknologi, kunskapsutveckling och ledarskap snarare än stor-drift. De riktigt stora livsmedelsföretagen i Europa har skalfördelar, vilka Felix menar sig aldrig kunna uppnå. Därför väljer man en nischstrategi, utvecklar specialiteter som hör till varje land. Några av dessa produkter kan bli volymprodukter. För dessa etableras Europafabriker, vars produkter sedan förser olika länder, bl a Sverige med varor.

NK skapar fördelar i storskalighet på i princip samma vägar som Felix. Man etablerar modevarushus, dvs tar ut den del av varuhussortimentet man är starkast på och vidgar marknaden för detta segment. För att ytterligare skapa inköpsfördelar och få möjligheter att mäta sig med de internationella detaljhandelskedjorna – Benetton, H&M, Espri, Next etc – har man som mål en stegvis fusion; etablera Nordiska Magasin, ett företag som driver och gör inköp för i första hand NK och Magasin du Nord. Sedan kan motsvarande varuhus i Finland och Norge inkluderas, därefter successivt liknande europeiska varuhus. Stor-driften förstärks genom gemensamma inköp och genom att man delar logistik- och leveranssystem och utvecklar egna varumärken.

ICA-blocket väljer att växa genom diversifiering. Genom köp av detaljhandelskedjor i andra branscher – Ellos postorder, Lindex och Gulins konfektionskedja, Duka/Önskebutikerna för bosättning – söker man tillväxt och konkurrensfördelar i utnyttjandet av sitt logistik och distributionskunnande, hävdar man. Konsumentkooperationen har valt samma strategi, köper upp specialkedjor i andra branscher, Guldfynd, Stor och Liten m fl. Någon internationaliseringsambition

har KF ännu inte visat, däremot ICA (maj 1989). Ett samarbetsavtal är på gång med ett antal europeiska detaljhandelsjättar, holländska Ahold, brittiska Argyl och franska Casino. Man betonar från ICA:s sida att samarbetet skall inskränka sig till inköp och marknadsföring. Något ägarsamgående är det inte fråga om, det poängteras särskilt. De övriga företagen siktar däremot på ägarsamgående, i varje fall korsägende.

Modifierad affärsfilosofi

Nytänkandet har för Electrolux flera utlöpare. Man har lämnat den tidigare fasta sortimentspolitiken och vidgar sortimentet både inom tidigare produktområden – fyller upp hela kvalitetsskalan – och bygger ut med nya produkter. Om man skall växa på sikt räcker det inte med att höja marknadsandelarna, det behövs också nya produkter, menar man. Här har företaget svängt i sin policy. Sökandet efter produktnyheter är intensiv och man satsar stora resurser. Efter koncentrationsfasen vill man nu bredda sortimentet. Exemplet är mikrovågsugnar, bakmaskiner, vinskåp. Bakmaskiner och vinskåp hade aldrig kommit in i sortimentet med den policy man hade för tre år sedan, hävdar man.

Man nöjer sig inte längre med att utnyttja sitt tekniska kunnande, utan vill också utveckla det. I ett särskilt "technical office" i Japan studerar man företag i utvecklingsfronten, inte för att kopiera utan för att överträffa, i konsekvens med den betydelse produktutvecklingen återfått. En annan förändring är en ökad konsumentlyhördhet. Medan konsumentundersökningar tidigare varit sällan förekommande i Sverige, har aktivitetsnivån utomlands varit betydande. Bl a har sk "produktkliniker" utvecklats, där man för dialog med konsumentpaneler om produkter, deras funktion och förbättringsmöjligheter.

Även ICA visar i sin modifierade strategi ökad lyhördhet för marknadens krav och bryter därmed den tidigare storskalighetshegemonin. Inom ICA-Essve menar man att DC-strukturen måste förändras och göras mer differentierad, färre full-sortiments DC och fler specialiserade färskvarucentraler. Utvecklingen mot färre och större butiker är inte heller självklar längre. Snarare eftersträvas ett varierat utbud. ICA-Essve har klara riktlinjer för hur 90-talets butiksstruktur skall byggas. Varje konsumentkategori skall erbjudas bekvämlighet genom ett differentierat butiksutbud.

Man vill närma sig marknaden även genom att ändra sortimentspolitiken, visa snabbare reaktioner på nya konsumenttrender; erbjuda alternativodlade grönsaker, mer färskvaror och färdigmat, inbyggd catering etc. Sortimentsbyggandet försöker man likaså modifiera. Färre varianter inom samma produktområde till förmån för fler nya varianter. Den tydligaste förändringen hittar man i prissättningen och marknadsföringen. Detta gäller inte bara ICA-blocket utan hela dagligvaruhandeln. Veckoannonseringen innehåller allt mindre priserbjudanden. Utrymmet fylls i stället med information om produkter och kvalitetsegenskaper. Man säger sig också ha minskat antalet priserbjudanden och röda lappar till förmån för pressade ordinarie priser.

Att man måste omvärdera affärsidén står övertydligt klart för NK. Kostnadseffektiviseringarna och storskaligheten skall skapa förutsättningar för en sådan omorientering, ett villkor för NK:s fortsatta verksamhet. Den traditionella varuhusidén upplevs som förbrukad. NK vill ersätta den med en mångfald affärsidéer inom det sammanhållna varuhuskonceptet: NK-konto med bonus i relation till inköpens storlek, datorbaserad dialog med kontokunderna, utvidgad postorder, överlåtelse på franchisebasis eller koncession av vissa avdelningar inom ramen för NK:s profil, tysta avdelningar utan personlig service sida vid sida med högserviceförsäljning, t ex golfshop med utslagsarena och instruerande videofilm, restauranger som säljer frukt, grönsaker och färdig mat att ta med hem etc.

Nyskapande epok i sikte?

För konsumentföretagens del har sannolikt utvecklingen av den privata konsumtionen större betydelse än konjunkturen. Under 80-talets sista år har konsumtionstillväxten efter ett kortare uppsving åter saktat efter. Insikten sprider sig om att den s k köpfesten är över. Det gör att förnyelsens fokus flyttas upp i förnyelsehierarkin, från intern rationalisering och strukturuomvandling. Att utveckla kostnadseffektivitet och lägga beslag på marknadsandelar är fortfarande viktigt och nödvändigt, men inte tillräckligt. Framför allt är det större marknader man söker. Internationalisering är ledordet för långsiktig fortlevnad. Också affärsidén och relationerna till konsumenterna börjar åter få uppmärksamhet. Detta kan vara upptakten till en nyskapande epok på konsumentmarknaden.

Strategiernas framtidseffekter

Vilka konsekvenser har de valda strategierna för företagen själva och för utbudet? Sker förnyelsen i linje med det nya konsumtionsmönstrets krav eller lämnar den vita fläckar i utbudet.

Av de tanke- och handlingsmönster företagen uppvisar på tröskeln till 90-talet går det att dra vissa slutsatser om företagets framtid men också om utbudet. Det finns också möjlighet att dra åtminstone några hypotetiska slutsatser om konsumtionens möjligheter att följa slutförbrukarnas ändrade prioriteringar.

I analysen av följdverkningarna bygger vi på vissa antaganden om systemförändringar. Vi utgår ifrån att marknaden, åtminstone ut mot Europa, kommer att öppnas. Därutöver att det sker en uppluckring av de offentliga tjänstemonopolen, och att attityden över huvud taget blir mer positiv till att privatföretagande går in i den offentliga sektorn. Det antagandet baserar vi på allmänna värdeförändringar i dagens samhälle som förefaller ha en så stark förankring att de kan förväntas bestå.

Effekter för företagen

I vägvalet mellan nya produkter/affärsidéer respektive nya marknader väljer företagen i första hand den senare strategin. Det innebär att man fullföljer tidigare grundstrategi, men på ett marknadsstrategiskt mer sofistikerat sätt. Man utgår från inre styrkefaktorer, koncentrerar sig på det man är bra på och söker målgrupper/segment på marknaden – först den nordiska, sedan internationella – som har en sådan storlek att verksamheten kan bli kostnadseffektiv. Målgruppsförfiningen sker i den takt med vilken man hittar utvecklingsformer för "smådrift".

När företagen går ut på den internationella marknaden med sin volym- och dominansstrategi, står de i princip inför samma utslagningsprocess som de avverkat på hemmamarknaden. Även på global basis är nämligen ändpunkten för konkurrensen 2–3 storföretag i respektive bransch. Electrolux är redan inne just i en sådan global kapplöpning med sin stora medtävlare Whirlpool. Hur snabbt en sådan dominansskapande omstrukturering kan ske visar just vitvarumarknaden, där dessa båda företag tagit ledningen inom loppet av fem år, Electrolux genom att femdubbla sin omsättning, Whirlpool genom att tredubbla den. Samma internationella koncentration pågår exem-

pelvis inom hemelektronik, datorer och läkemedelsindustrin och på goda grunder kan man tro att det här fenomenet, i takt med internationaliseringen, sprider sig till allt fler produktområden.

Alla svenska konsumentföretag som vill internationalisera sig kan självfallet inte utveckla sig till giganter av Electrolux format. De företag som nyss påbörjat sin internationalisering, vilka förutsättningar har de att skaffa sig en dominerande position på helt nya marknader? Utvecklingen på efterfrågesidan ger draghjälp. Under vissa premisser kan vi se tämligen goda möjligheter.

På den internationella marknaden finns nämligen två parallella trender, paradoxalt nog både en differentiering och homogenisering.

Vi har visat på hur det sker en uppsplittring på den svenska marknaden efter olika köpargrupperns speciella behov. Samma fenomen uppträder i andra utvecklade länder. Samtidigt innebär internationaliseringen att samma köpargrupper i olika länder blir alltmer lika.⁴ Det betyder att det finns möjligheter att uppnå skalfördelar och knowhow-fördelar på en internationell marknad, även om man väljer en fokuseringsstrategi, dvs inriktar sig på vissa mycket smala marknadssegment.

De som redan finns etablerade på de stora marknaderna har kunnat specialisera sig och samtidigt uppnå kostnadseffektivitet genom stora volymer. För att de svenska konsumentföretagen skall lyckas krävs framför allt två saker. För det första att de kan uppnå en kostnadseffektivitet som åtminstone närmar sig medtävlarnas. För det andra att de kan skapa andra fördelar hos sina erbjudanden, konkretiserade i en pregnant affärsidé som fortlöpande underhålls och vidareutvecklas. Detta motsäger Porters populära tes om att man skall konkurrera antingen med kostnadsfördelar eller med differentieringsfördelar. Porter varnar för strategin "stuck in the middle". Differentieringsfördelar uppnås med en unik produkt, speciell marknadsföring eller egenskaper i leveranssystemet som ökar värdet för köparna så att de är villiga att betala ett högre pris. Men det finns annan aktuell forskning som på empirisk grund hävdar att det inte längre räcker med antingen eller utan fordras både och, både unika produkter och låga kostnader. De affärsidéer som svenska företag skall konkurrera med internationellt måste erbjuda ett värde som är väl värt pengarna. På stora internationella marknader finns nämligen långt större konkurrens. Att gå ut internationellt innebär därmed att den relativt trygga hemma-marknaden med få konkurrenter byts i en flerdimensionell dynamik, som innebär både risk och osäkerhet och som rimligtvis

kommer att leda till en betydande utslagning.

På konsumentmarknaden finns också svenska företag som av olika skäl saknar förutsättningar för internationell expansion. Affärsidén eller organisationsformen kan vara ett hinder i vägen. ICA-Essve, som i detta sammanhang kan representera hela dagligvaruhandeln, har inte nämnt internationalisering, och det med rätta eftersom förutsättningarna är ytterst små. För det första saknar affärsidén unika drag. För det andra är organisationen federativ, vilket gäller i stort sett hela den svenska dagligvaruhandeln – konsument- eller detaljhandelskooperativ. I en sådan organisation måste varje åtgärd syfta till att förstärka den enskilda handlarens eller konsumentföreningens intressen. Perspektivet blir därför kortare och snävara än i filialföretag. ICA centralt har dock under 1989 inlett samarbete med en grupp stora nationella filialföretag i några olika europeiska länder. Det gäller inköp och logistik men framför allt ett samordnat förhållningssätt för att bemöta de mycket stora internationella industriföretagen. Fusioner och företagsköp är, hävdar man, inte aktuella.

I federativa organisationer är det över huvud taget svårt att driva igenom planer som kolliderar med ”gräsrotsintresset”. Text kan omstruktureringar – riktiga och ändamålsenliga i ett ”uppifrånperspektiv” – vara svåra att genomföra. ICA-Essves planer för omstrukturering av sitt detaljhandelsled med segmentering efter olika konsumentkategoriers behov kan komma att torpederas av medlemmarna. Eftersom samma villkor gäller övrig dagligvaruhandel i Sverige finns det risk för att genomgripande förnyelse kan bli problematisk. Sverige, tillika med Finland är de enda länder där federativa organisationer dominerar dagligvaruhandeln, medan privata kedjeföretag har en underordnad roll. I andra länder är förhållandet det motsatta.

Höga etableringshinder bli i form av ett kommunalt planmonopol och brist på lämpliga butikslägen och organisatoriska förhållanden som skapar manövertröghet gör att det finns skäl att fråga sig om någon slags mer genomgripande förnyelse över huvud taget är möjligt inom denna sektor. När ICA köper postorderföretaget Ellos får det en ny och mer lättillgänglig distributionskanal. Men när ICA liksom KF köper upp butikskedjor i andra branscher framstår synergieffekterna negligerbara. Möjligen kan riskspridandet vara till fördel.

Branschens speciella svenska förhållanden kan, som vi ser det, leda till att den svenska dagligvaruhandeln får en långsammare omstrukturering och differentiering än i andra länder.

Effekter för utbudet

Strategieffekten kan också betraktas ur ett annat perspektiv: hur påverkas utbudet? Den mest iögonenfallande effekten av fortsatt internationalisering är den ökade klyftan mellan olika konsumtionsområden. När flera företag i en och samma bransch söker nya geografiska marknader för de produkter de är överlägsna i att hantera, måste konsekvenserna rimligen bli större differentiering, bättre kvalitet och lägre priser. Förbättringen begränsas till den del av efterfrågan, som kan tillgodoses med välkända märkesprodukter på en internationell marknad. Den berör trots detta alla konsumtionssegment i konsumtionsmodellen (kapitel 7). Den bundna konsumtionen kan tillgodoses med t ex tvättmaskiner och kylskåp, med djupfrysta ärter och pommes frites. Den förädlade och mer exklusiva konsumtionen med köksinredningar av Poggenpoltyp eller modeprodukter som La Coste, PTA eller Armani. Även den helt och hållet lustbetonade konsumtionen berörs. Eventuella nya produkter av den typ mikrovågsugnen eller CD representerar, kommer att snabbt tas upp och spridas över den globala marknadens olika segment. Underhållningsindustrins produktion kommer också att spridas globalt genom TV, video och film. Även turismen internationaliseras allt mer. Samma resmål och resorformer bjuds ut över flera olika nationella marknader.

De marknader som är små och med liten nationell konkurrens, för nationellt specifika eller som av andra skäl undandrar sig internationell konkurrens får sannolikt räkna med ett föga dynamiskt utbud. När lyhördheten minskar, krymper också efterfrågan, vilket ytterligare förstärker tillbakagången. Det enda som kan driva på utvecklingen är metakonkurrensen, dvs konkurrens från andra konsumtionsområden. Den konkurrensen är inte särskilt effektiv, vilket den hittillsvarande utvecklingen tydligt visat.

Den nya potentialen

Med vetskap om konsumtionens förändring (kapitel 7) kan vi peka på två områden, där konsumentmarknaden är outvecklad. Det finns inom dessa konsumtionsområden sannolikt en betydande potentiell efterfrågan, men utbudet är standardiserat eller existerar knappast alls. Det första området gäller brister i tillgodoseende av flera av de särdrag som karakteriserar det vi kallat upplevelsekonsumtion. Det and-

ra området finns inom eller på gränslandet till offentlig sektor, där ett standardiserat och till många delar utvecklat utbud skall betjäna konsumtionsområden som blir allt viktigare och viktigare. Den offentliga sektorns bristande anpassning blir fullt synlig med de kriterier vi lyft fram.

De vita fläckarna i utbudet visar brister i produkternas och tjänsternas anpassning till människors behov och anspråk och till ekonomiska realiteter. Bristområden finns egentligen överallt där konsumentbehoven inte kan tillfredsställas storskaligt. Vi börjar med upplevelsekonsumtionen och dess särdrag (se figur 7:4). *Specialiseringen*, det tydligaste draget i den nya konsumtionen förefaller bli bäst tillgodosedd i det nya framväxande utbudet. Vi har visat på hur det redan skett en uppsplittring till om på mycket smala intresseområden. På så sätt får människor frihet att välja det som passar dem och som ger större utbyte. Den filmintresserade nöjer sig inte längre med massutbudet, utan söker sig till de små salongerna som erbjuder ett mer specialiserat och sofistikerat utbud. Samma sak gäller sporten, modet och i viss mån även mat och dryck. Men för att kunna specialisera sig, kunna utveckla sitt intresseområde, krävs kunskap.

Inläring och kunskapsutveckling är viktigt i den nya konsumtionen. För att man skall ha utbyte av en bok, en resa, en hemdator, en konsert eller en avancerad teaterpjäs krävs bakgrundskunskap och en referensram. Samma sak gäller om man vill komponera en kostriktig måltid, klä sig stilenligt eller motionera på rätt sätt. Massutbudet och även det specialiserade utbudet uppmärksammar i mycket ringa utsträckning det här draget. Det går trögt med att utveckla attraktiva kombinationer. Teatern har i viss mån varit en föregångare. Vissa föreställningar kombineras med visning av teatern, diskussion med regissören eller skådespelarna. Det förekommer också att man efter föreställningen diskuterar pjäsens budskap under kvalificerad ledning. De udda livsmedelsbutikerna har förmått ta fasta på detta drag: visar hur man tillreder fina råvaror, tillhandahåller provsmakning, recept och personliga råd (kapitel 6).

Den nya konsumtionen är inte längre ett passivt mottagande av det som utbjuds. Man är *aktiv* i sitt val liksom i konsumtionsprocessen. I realiteten vävs konsumtion och produktion samman och konsumenten omsätter och utvecklar kunskaper i sin aktivitet. Den här strävan efter intressestyrd egen aktivitet ser man föga av i de etablerade konsumentföretagens utbud.

Att *skapa gemenskap*, utveckla det egna intresset tillsammans med likasinnade, är också ett viktigt drag i det nya konsumtionsmönstret (jymping, vinprovning och matlagningsskivor etc). Något riktigt gensvar i det breda utbudet har inte heller den här egenskapen fått.

Kommer de etablerade företagen att kunna utveckla former för att ta hand om och skapa ett utbud som följer dessa särdrag hos den nya konsumtionen? Eller måste detta överlåtas till nya företag som kan hitta oprövade, originella sätt att ompaketera produkterna och tjänsterna? Kan de göra detta på ett ekonomiskt bärkraftigt sätt?

Potentialen i det bristområde som finns inom och i gränsområdet mot offentlig sektor blir beroende av systemförändringar och av hur privatiseringsdiskussionen slutgiltigt utfaller.

I sjukvården lämnas många behov obeaktade.⁵ Trots vad som sägs är det sannolikt inte i första hand fråga om resursbrist. Snarare gäller det att hitta nya strukturer för att lösa problemen. Genom att kombinera modern teknologi med nya sätt att tänka och dra gränser mellan olika funktioner och intressenter har det visat sig att det går att utveckla ändamålsenliga lösningar.⁶

Octogonen AB är exempel på en gränsoverskridande affärsidé, som bl a bygger på en okonventionell form för resursutnyttjande. Företagsgrundaren – barnkirurg och uppvuxen i en affärsfamilj – fann att en hel del specialiserad sjukvård kunde utföras i öppenvård, bl a operationer av gråstarr. Genom att hyra lokaler och utrustning och kontraktera läkare och annan personal, men inte anställa, har en framgångsrik verksamhet byggts upp.

Äldre och handikappade utgör en stor kategori, som har behov av hjälpmedel och tjänster för att själva klara sin tillvaro. För att tillgodose den här typen av behov krävs nya verksamhetsformer, som kombinerar produkter, tjänster och teknologi i nya organisatoriska och institutionella former. Flexibilitet och möjlighet att erbjuda individuellt anpassade lösningar utgör också här viktiga och attraktiva egenskaper.

Även vanliga hushåll utgör en potentiell marknad för systemlösningar, som underlättar vardagslivet. Studier av hushållens levnadsvillkor visar återkommande problem med att förena ett aktivt yrkesliv med barnuppfostran, egen återhämtning och rekreation. Tiden är begränsad och splittrad. En ytterligare mekanisering ger allt mindre mervärde. Snarare är det fler tjänster än maskiner som hushållen skulle vara betjänta av, t ex tjänster för hemmets rengöring, tillsyn av bostaden, tillsyn av husdjur och växter, skötsel av trädgård, reparatio-

ner, mottagande av försändelser, hjälp med inköp, rådgivning och skötsel av den privata ekonomin mm. Med tjänster avser vi egentligen funktioner. Lösningen får sannolikt sökas i system som bygger på kombinationer av personliga tjänster och ny teknologi. Lösningen av t ex privathushållens städproblem ligger knappast i anlitande av traditionella städfirmor utan snarare i utvecklingen av robotar som kan programmeras efter individuella hushålls speciella behov.

Vuxenutbildning, avlärnning och inlärnning samt handledning i personlig utveckling utgör ett annat utvecklat fält med flera möjliga utlöpare. Många människor klarar inte den höga förändringstakten i samhället utan vidareutbildning, träning och rådgivning. Åtskilliga får personliga problem. Botemedlet kan vara ett slags själens och kompetensens friskvård. För att utveckla ändamålsenliga verksamhetsformer krävs ännu mera av nytänkande och utveckling. Förmodligen räcker det inte med att fantasifullt kombinera existerande metoder, tekniker och tjänster under nya organisatoriska och institutionella former. Även helt nya metoder för avlärnning och inlärnning behöver utvecklas. Det är således en hög förnyelsehöjd som krävs för bärkraftiga affärsidéer inom det här området.

De här exemplen från offentlig sektor och dess gränsområden kan bara visa på karaktären hos behovsområdet, inte på omfattningen. Vi kan också indikera angelägenhetsgraden; det är oerhört centrala funktioner och behov i människors liv som det är fråga om. Antingen finns det inget utbud alls eller också är det standardiserat och helt odifferentierat. Kunden blir tilldelad sin rättmätiga del efter sin plats i kön.

De båda vita fläckarna i utbudet, upplevelsekonsumtionens särdrag och offentliga monopolens traditionella domäner, kan synas vara helt väsensskilda, men bristerna bygger på samma principer; otillräcklig anpassning efter människors nya och framväxande behov och önskemål. Produkterna och tjänsterna behöver "ompaketeras", dvs renodlas eller förses med tilläggssegenskaper för att passa bättre. I båda fallen är det ofta fråga om att differentiera erbjudanden efter olika gruppers speciella behov. I en del fall kan det röra sig om att utöka produkt erbjudandet, i andra fall att minska det. Nya sortimentskombinationer där produkter och tjänster finns sammantaget ger nytt värde till produkten.

För vardera området handlar det också om att tillföra kunskap, för att höja konsumtionsutnyttjandet och utbytet, men också för att tillgodose önskan om egen aktivitet.

Byte av kunskapssyn – S-kurva – skapar ökat utbyte, ökad avkastning på insatta resurser. Människors ändrade levnadsförhållanden och värderingar har skapat nya behov och ett förändrat efterfrågemönster, vilket öppnat för ett byte av S-kurva. Men den entreprenuriella drivkraften saknas. Vår slutsats är att blockeringarna finns i systemet som helhet, i företagsstrukturen, i det därtill kopplade ledarskapet och i det kringliggande regelsystemet. Utan systemförändringar blir det litet utrymme för nya innovatörer. Pressen på de etablerade företagen att söka modifiera sin affärsidé och utveckla nya spjutspetsar mot marknaden fortsätter att vara svag. De kan fortfaara att ta sin position på marknaden för given – ledande aktör på mogen marknad. Men var man befinner sig på livscykelkurvan beror sist och slutligen på hur man definierar sin affärsidé. Ser man rationellt på behoven, som man hittills gjort, är det mättnad och mognad man möter. Men med ett annat betraktelsesätt, exempelvis ett upplevelseinriktat, framstår behoven som långt ifrån mättade, och platsen på livscykelkurvan blir en helt annan. Man förflyttar sig över på en ny S-kurva.

Precis samtidigt som den här bokens sista rader höll på att skrivas kom boken "Invadörernas dans" (Normann m fl, 1989) ut. Den är skriven tillsammans med några doktorander i Lund. Författarna hade analyserat ett antal företag och branscher, där det utvecklats den typ av utbud vi efterlyst: affärsidéer med sikte på att tillgodose specifika kundgruppers särskilda behov, att erbjuda hjälp till självhjälp och skapa avancerade marknader genom att utveckla kundernas egen kompetens.

Normann m fl kommer fram till samma slutsats som vi om innovationens innehåll. Tidigare talades om produktinnovationer som skapade marknadsdynamik och tillväxt, dagens innovationer rör sig om idéer, om hur man kan möta kunders efterfrågan på ett annorlunda och bättre sätt än tidigare. Det centrala är inte längre nya produkter eller tjänster utan nya system med okonventionella men ändamålsenliga sätt att tillgodose människors ändrade behov och önskemål.

Vilka blir invadörerna

Vilka blir de nya invadörerna, dvs de som bryter upp blockeringar, går över etablerade gränser, exploaterar den nya konsumtionens särdrag? Även här sammanfaller våra tankar med Richard Normanns. Det är inte givet att nyskaparna, dvs de nya invadörerna är "icke etablerade", "små" eller "nya". Även om nya idéer och sätt att tänka ofta

kommer utifrån, finns det exempel på hur stora företag kunnat tolka förändringarna, lära sig iscensätta sin egen revolution. Normann m fl pekar på IBM som kunde tacka Apple för såväl inspiration som konstruktivt hot, vilket ledde till omtänkande. MacDonalds visade sig kunna tillföra äldreomvården kunskaper och resurser.

Även om "våra" konsumentföretag inte visat någon sådan djupare förändringsbenägenhet, indikerar vår studie av utbudsutvecklingen (kapitel 6) att det likväl sker en betydande förnyelse. De organisationer som stått för specialisering och upplevelseorientering är av högst varierande storlek – från små till mycket stora.

De små organisationerna, som Friskis & Svettis, Äventyrsresor eller enmansbokförlag, leds ofta av personer med stor kunskap och stort engagemang. Småskaligheten skapar flexibilitet i organisation och produktion och en lyhördhet för kvalitativa förändringar i efterfrågan.

Det har emellertid också framgått att stora organisationer kan utveckla ett utbud som svarar mot den nya konsumtionens särdrag. Genom specialisering och intressefokusering har stora organisationer som Svensk Filmindustri, Systembolaget – Vin & Spritcentralen och olika bok- och tidskriftsförlag förmått omorientera sig.

Förmågan att förutsättningslöst se och kunna tolka vad som händer med efterfrågan förefaller vara viktigare och därtill förmågan att se vilken den egna organisationens roll kan bli i detta skeende. Den förmågan tycks t o m i vissa fall kunna överbrygga systemblockeringar.

Noter

1. Ekstedt, E, Wirdenius, H (1987), Förnyelse och förnyelsemotstånd i byggbranschen, en studie under publicering, (projektbeskrivning, sid 5), visar samma strategiska beteende.
2. Det är möjligt att utvecklingsprojekt kan ha bedrivits på koncernövergripande nivå utan att vi förmått fånga upp dem. Sannolikheten för att så kan ha varit fallet, bedömer vi emellertid som liten.
3. Edström, A m fl (1989), Förnyelsens ledarskap – SAS utveckling från flygbolag till reseföretag, (under utgivning). Stockholm: Norstedts. Studien visar att det inför SAS omorientering krävdes ett nytt ledarskap. Planerna för omorienteringen fanns, men inte möjligheten att genomföra dem.
4. Se bl a Porter (1987).
5. Widebäck och Edgren (1989) för fram fyra typer av "misfits" i sjukvården hämtade ur Saltman och von Otter (1987) (1) Väntetider för att få del av

existerande vårdutbud (köer), (2) Behov av icke existerande vårdutbud (bristen på individualisering), (3) Problem för patienten i övergången mellan olika vårdgivare/vårdsnivåer/vårdformer, (4) Väntetider i samband med besök (bristen på tidskoordinering mellan vårdleveransens olika delar vid ett och samma vårdtillfälle).

6. Se Widebäck och Edgren (1989).

Litteratur

- Alderfer, C, 1969, An Empirical Test of a New Theory of Human Needs, *Organizational Behaviour Behaviour and Human Performance*, No 4.
- Allardt, E, 1976, Att ha, att älska, att vara. Om välfärd i Norden, Lund.
- Andersson, C, m fl, 1982, Krävande företagsledning: När handboken inte räcker till. Liber förlag.
- Angyal, A, 1941, Foundations for a Science of Personality, New York, The Common Wealth Fund.
- Ansoff, H I, 1965, Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion. Penguin Books Ltd, 1965/1986.
- Ansoff, H I, 1984, Implementing Strategic Management. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Asplund, J, 1967, Om mättnadsprocesser, Uppsala, Argus.
- Ayres, R, 1969, Technological Forecasting and Social Change, New York.
- Barnes, L, 1960, Organizational Systems and Engineering Groups, Boston, Harvard Graduate School of Business.
- Bengtsson, L, Skärvad, PH, 1988, Företagsstrategiska perspektiv, Studentlitteratur.
- Bettman, I R, 1979, An Information Processing Theory of Consumer Choice. Redding MA. Addison Wesley.
- Bärmark, J, 1985, Självförverkligandets psykologi. Ett centralt tema i Maslows tänkande, Stockholm.
- Daft, R, Weick, K, 1984, Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems, *Academy of Management Review*, Vol.9, No 2, pp 284–295.
- Dahmén, E, 1952, Svensk industriell företagsamhet. IUI.
- Dahmén, E, 1980, Hur studera industriell utveckling. Ingår i Dahmén (ed), Industriella utvecklingen i Sverige. Teori och verklighet under ett sekel.
- Edström, A m fl, 1989, Förnyelsens ledarskap – SAS utveckling från flygbolag till reseföretag. (under utgivning). Stockholm: Norstedts.
- Ek, K, 1989, Andrahands marknader. Avhandling under arbete. Lunds Universitet. Företagsekonomiska institutionen.
- Ekstedt, E, Widenius, H, 1987, Förnyelse och förnyelsemotstånd i byggbranschen, (projektbeskrivning, sid 5), FARådet, Stockholm.
- Ekvall, G, 1988, Förnyelse och friktion, Natur och Kultur.
- Elg, U, Johansson, U, Tollin, K, Wikström, S, 1987, Matens metamorfos , en studie av matkonsumtionens förändring under 1960-, 1970-, och 1980-talen, LT:s förlag, Stockholm.
- Elsasser, G, 1987, Försvarsvilja och framtidstro, Diss. Lund.
- Flanagan, S, 1982, Measuring Values Change in Advanced Industrial Societies: A Rejoinder to Inglehart, *Comparative Political Studies*, Vol 15, nr 1.
- Foster, RN, 1986, Innovation. Angriparens övertag. Bonniers.

- Freeman, C, 1982, *The Economics of Industrial Innovation*, Frances Pinter Publishers, London.
- Freeman, R, 1984, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Fromm, E, 1949, *Man for Himself*.
- Fromm, E, 1978, *Att ha eller att vara*, Stockholm, Natur och Kultur.
- Glaser, B, Strauss, A, 1967, *The Discovery of Grounded Theory*, Weidenfeld & Nicholson.
- Gummeson, Evert, 1984, *Resultatinriktad marknadsföring*, Stockholm, Norstedts.
- Harding, S, D Philips och M Fogarty, 1986, *Contrasting Values in Western Europe. Unity, Diversity and Change*, London.
- Harrison, R, 1966, *A Concepted Framework for Laboratory Training*, Mimeo.
- Hayes, R H, Abernathy, WJ, 1980, *Managing Our Way to Economic Decline*, *Harvard Business Review*, July–August.
- Hirsch, F, 1976, *Social Limits to Growth*, Harvard University Press, Cambridge.
- Hirschman, E and M Holbrook, 1982, *Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions*, *Journal of Marketing*, Vol 46.
- Hjertqvist, J och H Rock, 1984, *Direktörernas kokbok*, Timbro.
- Holbrook, M and E Hirschman, 1982, *The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun*, *Journal of Consumer Research*, Vol 9.
- Hultén, B, 1989, *Från distributionskanaler till orkestrerade nätverk. – En studie av fabrikanter kanalval och samarbete med återförsäljare i svensk byggmaterialindustri*. Avhandling, Lunds universitet.
- Inglehart, R, 1977, *The Silent revolution, Changing Values and Political Styles among Western Publics*, Princeton.
- Inglehart, R, 1981, *Post-Materialism in an Environment of Insecurity*, *American Political Science Review*, Vol 75.
- Kirzner, M, 1973, *Competition and Entrepreneurship*. Harvard University press.
- Klein, B H, 1977, *Dynamic Economics*. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Leiss, W, 1978, *The Limits to Satisfaction*, London, Marion Boyars.
- Lendrop, L, Petterson, E, 1968, *Herrarnas Bildkokbok*. Franskt, skånskt, enkelt. Semic.
- Luckmann, T, 1988, *Anförande vid CISRkonferens, TšÁubingen*, hämtad ur Petterson 1988.
- Lyttkens, L, 1988, *Politikens klichéer och människans ansikte*, Akademeja.
- Maccoby, M, 1988, *Why Work. Leading the new generation*, Simon and Schuster Inc.
- Maddox, N, 1981, *Two-factor Theory and Consumer Satisfaction, Replication and Extention*, *Journal of Consumer Research*, Vol 8.
- Maslow, A H, 1954, *Motivation and Personality*, Harper.
- Mensch, G O, 1979, *Stalemate in Technology, Innovations overcome the Depression*.

- Mintzberg, H, 1978, Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 9.
- Normann, R, 1975, Skapande företagsledning. Aldus.
- Normann, R, Cedervall, J, Edgren, L och Holst, A, 1989, Invadörernas dans – eller den oväntade konkurrensen. Liber, Bättre Ledarskap.
- Nyberg, M, J Hakala och M Hanzon, 1983, Vännernas Kokbok. Norstedt & Söners Förlag.
- Penrose, ET, 1959, The Theory of the Growth of the Firm. Oxford, Basil Blackwell.
- Persson, L, 1982, Konkurrens och företagsbeteende, Serie 2, Stockholms universitet, Företagsekonomiska institutionen.
- Peterson, Lars, 1988, Det kulturella kapitalet – kritik av kultursponsringen, Stockholm, Tiden.
- Pfeffer, J, Salancik, G, 1978, The External Control of Organizations, San Francisco, Harper.
- Porter, ME, 1980, Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competition. Free Press.
- Porter, ME, 1987, Competition in Global Industries, Free Press.
- Porter, ME, 1988, Nya idéer skapar konkurrenskraft. Referat av föredrag. IvaNytt, 1988:3.
- Rhenman, E, 1969, Företaget och dess omvärld. Organisationsteori för långsiktplanering. Bonniers.
- Rhenman, E, 1974, Organisationsteori för långsiktplanering. Bonniers.
- Riesman, D, 1950, The Lonely Crowd, New Haven, Yale University Press.
- Schumpeter, J, 1939, Business Cycles, 1. NewYork, McGrawhill.
- Scitovsky, T, 1976, The Joyless Economy, Oxford University Press.
- Sörvell, Ö, 1988, Internationell konkurrenskraft måste sökas hos företagen. Ingår i Exportindustrins framtid, SIND 1988:2.
- Ståhl, I, 1985, Förnyelseproblemet. Arbetspapper, FARådet.
- Swan, JE, Combs, LJ, 1976, Product Performance and Consumer Satisfaction: A New Concept, *Journal of Marketing*, Vol. 40, April.
- Tashman, M & Nadler, D, 1986, Organizing for Innovation, *California Management Review*, No 3. University of California.
- Tollin, K, 1989, Interaktionen mellan hushållens inköpare och beslutsfattare i lantbrukskooperativa livsmedelsföretag. Avhandling under arbete, Lunds universitet, Företagsekonomiska institutionen.
- Unger, L, Kernan, I, 1983, On the Meaning of Leisure: An Investigation of Some Determinants of the Subjective Experience, *Journal of Consumer Research*, Vol. 9.
- Uusitalo, L, 1986, Environmental Impacts of Consumption Patterns, Gower Publ.
- Wallenius, J, och Bonekamp, G, 1982, Skjuts in i ugnen. En bok om bröd. Wezäta Förlag.
- Vehlen, T, The Theory of the Leisure Class, New York, New York Library.
- Weick, K, 1979, The Social Psychology of Organizing, Massachusetts, Addison & Westley Publ. Company. 2nd edition.
- Weick, K, Daft, R, 1983, The Effectiveness of Interpretation Systems i Orga-

- nizational Effectiveness – A Comparison of Multiple Methods, red: Cameron, KS & Whetten, DA, New York Academic Press.
- Widebäck, G, Edgren, L, 1989, Resultatorienteringen av amerikansk hälso- och sjukvård. Stencil. Lund.
- Wikström, S, 1983, Another Look at Consumer Satisfaction as a Measure of Market Performance, *Journal of Consumer Policy*, 6.

Företagsappendix

I appendix beskrivs utvecklingen hos vart och ett av de studerade företagen på komprimerat och enhetligt sätt, vilket möjliggör jämförelser företagen emellan.

AB Felix

1. Produktinriktning

Företagets sortiment består av förädlade livsmedel, hel och halvfabrikat; färdiglagad potatis, ättiksinläggningar, grönsaker, tomatprodukter, såser, sylt, marmelad, barnmat.

2. Historik

a) Ursprung

Nuvarande Felix har sitt ursprung i en gurkkonserveringsavdelning vid P Håkanssons Salubrinfabrik. Den startade 1939. Chef för denna blev Herbert Felix, invandrare från Tjeckoslovakien, uppvuxen i gurkkonserverbranschen. Denne byggde upp företaget som expanderade kraftigt under 50- och 60-talen. 1961 förvärvade SSA 80% av aktierna, 1964 resterande del. 1972 sålde SSA 75% av aktierna till den stora internationella livsmedelskoncernen Cavenham, som bidrog med modernt managementtänkande. 1976 köpte Cavenham resterande 25%. År 1980 blev Felix ett dotterbolag till Beijerinvest. Genom Volvos köp av Beijer 1981 kom Felix att ingå i Volvo-koncernen.

b) Produkt/marknad

Företaget tog fram det första potatismoset i Sverige, vilket introducerades på konsumentmarknaden 1954. Man har också lett utvecklingen för djupfryst pommes frites, vilken introducerades i början av 60-talet.

c) Strukturella förhållanden, händelser

Samtliga företags ägarbyten kan ses som betydelsefulla händelser för företaget (se den korta historiken ovan). I övrigt har företagsköp

spelat en stor roll. 1979 köpte man Petrono pizzafabrik i Sverige, 1980 Beauvais Plumrose i Danmark, 1981 Hilcona – Felix Austrias största konkurrent. Det finländska Marco California införlivades 1986, och Empaco, ett köttstyckningsföretag i Åhus 1984.

d) Ägarförhållanden – nuläge

Felix ingår som dotterbolag i Volvokoncernen sedan 1981 och utgör sedan den 1 juli 1984 ett av företagen i Volvos livsmedelsgrupp – Provendora AB.

3. Affärsidé/målgrupper

a) Affärsidé

Felix affärsidé är att vara ett modernt, välkänt, konsumentnära livsmedelsföretag, som utvecklar, tillverkar och säljer livsmedel som märkesvara. Företagets produkter skall präglas av hög och jämn kvalitet, god smak, hög bekvämlighet och ge konsumenten värde för pengarna. Inom valda marknader och produktsegment eftersträvas marknadsledarskap.

b) Målgrupper

Företagets målgrupper utgöres av hela konsument- och storhushållsmarknaden.

4. Geografiska marknader

Felix är i huvudsak verksam på den svenska marknaden men har även verksamhet i andra europeiska länder. Felix etablerade sig i Österrike 1961 och har med växlande framgång sökt etablera sig i Europa. I dag har man, förutom i Österrike och Sverige, också tillverkning i Danmark och Finland.

5. Andel av försäljningen utomlands

1978/79 avsåg 74% av koncernens totala försäljning Sverige, medan övriga 26% fördelades på Österrike, Finland, England, Danmark och Tyskland. 1987 gällde 52% av försäljningen Sverige, medan övriga 48% fördelades på Danmark (24%), Österrike (17.5%) och Finland.

6. Relativ storlek – marknadsposition

Företaget är marknadsledande i Sverige inom flertalet av de produktområden, där man är verksam.

7. Tillväxt och lönsamhet

År	Försäljning (milj kr)	Försäljnings- ökning mellan resp år ¹ (%) ²	Räntabilitet ³ (%)
1977	552,0	—	8,4
1978	594,9	7,8	10,7
1979	643,1	8,2	10,5
1980	749,3	16,5	7,1
1981	1 086,0	44,9	7,5
1982	1 299,0	19,6	8,3
1983	1 495,0	15,0	10,7
1984	1 620,0	8,4	10,1
1985	1 771,0	9,3	12,6
1986	1 948,0	10,0	15,0
1987	2 069,0	6,2	15,1
1988	2 172,0	5,0	14,2

8. Antal anställda

	1978–79	1982	1987
(koncernen totalt)	2.021	2.540	2.468

9. Lönsamhetskrav

Volvokoncernens lönsamhetskrav är 20% på sysselsatt kapital. Felix egen långsiktiga målsättning ansluter sig till dessa krav.

- 1) Fram till 1980 tillämpades brutet räkenskapsår. Siffrorna är därför omräknade.
- 2) Avser alltså 1977 till 1978, 1978 till 1979.
- 3) Avkastning på totalt arbetande kapital. Rörelseresultatet efter planenliga avskrivningar ökat med ränteintäkter dividerat med genomsnittlig balansomslutning med avdrag för ej räntebärande kortfristiga skulder.

Lars Jönsson AB

1. *Produktinriktning*

Företaget förädlar och marknadsför kött, fläsk och charkuterivaror. Företaget är specialiserat på smörgåsmat och gatuköskorv.

2. *Historik*

a) Ursprung

Företaget Lars Jönsson grundades 1876 och var fram till 1972 ett familjeföretag förankrat i Malmö. Grundaren hette Lars Jönsson och företaget drevs som familjeföretag i tre generationer. Företaget kom att ha produktionsanläggningar på flera ställen i landet. Genom förvärv tillkom fabriker i Skövde, Sundsvall och Stockholm samt ytterligare två fabriker i Malmö. Man bedrev också en egen distributionsorganisation och hade så sent som i början av 70-talet egna butiker.

b) Produkt/marknad

Under 80-talet hämtade man från Japan en ny förpackningstyp – en plastförpackning som fylles med livsmedelsgas (som alternativ till den traditionella vakuumpförpackningen). Vidare har man för vissa delar av sortimentet börjat använda en ny typ av tarm – collagentarmen – vilket har kostnads- och hanteringsfördelar framför naturtarmen. Under 1987 lanserade företaget ett nytt sortiment ("Oskuret är bäst") som vänder sig till detaljhandelns delikatessdiskar.

c) Strukturella förhållanden, händelser

1970 påbörjades för första gången förhandlingar mellan Lars Jönsson och Aritmos. 1972 köpte så Aritmos Lars Jönsson – som då var ett familjeföretag med ganska lokal eller regional koppling. Tanken var redan från början att möjliggöra en rikstäckande distribution av charkprodukterna. Aritmos hade sedan tidigare, genom förvärv, charkuteriverksamhet. Successivt kom dessa verksamheter att sammanföras till Lars Jönssons verksamhet i Malmö. Mellan 1974 och 1979 upphörde driften vid två fabriker i Malmö liksom vid enheterna i Stockholm, Skövde och Sundsvall. Sistnämnda år var produktionen av ett ytterligare neddraget och specialiserat sortiment helt sammanförd i Lars Jönssons Malmöfabrik. Leveranserna till detaljhandeln hade också kommit att helt överlätas till grossister.

1985 köpte Lars Jönsson Sörensens Chark AB i Sävsjö – ett företag som främst arbetar med styckning av kött och 1988 Norrmalms Korvfabrik i Stockholm. Detta förvärv gjorde att den sammanlagda produktionsvolymen steg till cirka 13 000 ton (från cirka 9 200 ton 1987).

d) Ägarförhållanden – nuläge

Företaget ägs av och ingår som ett helägt dotterbolag i Aritmos-koncernen. Aritmos är en Helsingborgs-baserad industrikoncern, som, förutom Lars Jönsson, äger bl a Tretorn, Indra (djupfryst färdigmat för storkök), Monark (cyklar), Stiga (trädgårdsmaskiner), Abu-Garcia (fiske-utrustning), och Margarinbolaget (50%, matfett, yoghurt mm). Aritmos har även en omfattande aktieportfölj och bedriver finansförvaltning. Värdet på Aritmos aktieportfölj uppgick 1987 till 1 134 miljoner kronor.

3. Affärsidé/målgrupper

a) Affärsidé

Att tillverka charkuteriprodukter av hög kvalitet på rationellt möjligaste sätt, vilket innebär specialisering och inriktning på olika nischer på marknaden. Att genom ett aktivt försäljningsarbete uppnå största möjliga exponering av företagets produkter i butik.

b) Målgrupper

Företagets försäljning genom detaljhandeln distribueras i sin helhet via grossisterna ICA och Dagab. Företaget inriktar sig på hela konsumentmarknaden och säljer även korvprodukter till gatuköksmarknaden.

4. Geografiska marknader

Företaget har i princip en rikstäckande distribution via de två stora grossistblocken i Sverige – ICA och Dagab.

5. Andel av försäljningen utomlands

Företaget har en begränsad export – 1987 uppgående till drygt en halv procent av den totala försäljningen (1,5 miljoner kronor av den totala försäljningen på 256 miljoner kronor).

6. Relativ storlek – marknadsposition

Producent och konsumentkooperationen svarar tillsammans för ca 50% av charkuteriproduktionen i Sverige. Den privata sektorns andel är lika stor. I den privata sektorn ingår ca 150 olika producenter, varav många är små. Under senare år har några större grupperingar vuxit fram – bl a Provendorgruppen med Lithells, Skåne-Erik och Billesholmskorv, Sardusgruppen med Pastejköket, Charkdelikatesser etc. Lars Jönssons andel av den totala charkuterimarknaden var 1987 cirka 5%. Företaget har större marknadsandel i vissa delsegment – på smörgåsmat cirka 13–14% och på gatuköksmarknaden (korvprodukter) 26%.

7. Tillväxt och lönsamhet

År	Försäljning (milj kr)	Försäljnings- ökning mellan resp år	Räntabilitet ¹ (%) ²
1977	143,0	—	—
1978	140,0	−2,0	—
1979	138,0	−1,5	—
1980	143,0	3,6	5,0
1981	147,0	2,8	8,0
1982	166,0	13,0	15,0
1983	172,0	3,6	19,0
1984	191,0	11,0	24,0
1985	237,5	24,0	23,0
1986	239,9	1,0	10,0
1987	256,0	6,7	21,9
1988	301,1	17,6	30,2

8. Antal anställda

	1977	1982	1987
(koncernen totalt)	440	235	212

9. Lönsamhetskrav

Aritmoskoncernens avkastningskrav är minst 15% på arbetande kapital.

- 1) Resultat efter avskrivningar plus intäktsräntor, ställt i relation till genomsnittligt arbetande kapital (exklusive börsportfölj).
- 2) Under perioden 1977 t o m 1979 gjorde företaget förluster, varför inga räntabilitetssiffror anges.

Electrolux AB

1. Produktinriktning

Electrolux-koncernens tyngdpunkt ligger på affärsområdet "Hushållsprodukter"¹ (1986 61,5% av koncernens totala försäljning), vari "Vitvaror" utgör en dominerande del (64%).

Företaget säljer och tillverkar samtliga produkter inom vitvaruområdet; tvätt- och diskmaskiner, torktumlare, kyl och frys, spisar och köksfläktar samt mikrovågsugnar. Försäljningen i Sverige sker genom fyra olika varumärken: Electrolux, Electro-Helios, Husqvarna och Zanussi. Företaget har också en distributionsorganisation för vitvaror i och med att varumärket Electrolux i Sverige säljes exklusivt genom ett eget återförsäljarnät.

2. Historik

a) Ursprung

Electrolux bildades 1919 genom sammanslagning av ett antal mindre företag i elbranschen. Verksamheten gällde då dammsugare. 1926 förvärvades AB Artic, tillverkare av absorbtionskylskåp (von Platens och Munters uppfinning). Produkten passade in i Electrolux försäljningsorganisation, vilken även omfattade USA. Vid slutet av 30-talet når Electroluxkoncernen en omsättning på 80 miljoner kronor, har ett 20-tal dotterbolag runt om i världen samt fabriker i fem länder.

b) Produkt/marknad

Electrolux utvecklade den första dammsugaren för hushållsbruk och har även därefter varit ledande i vidareutvecklingen, t ex genom modell 5 från 1921. Electrolux var även pionjär beträffande kylskåp. Serietillverkningen som startade 1925 var också en betydelsefull händelse.

c) Strukturella förhållanden, händelser

Tillkomsten av kylskåpet i företagets sortiment under företagets tidiga historia var en stor händelse. Detta skedde genom ett företagsköp. Senare i företagets historia är det främst företagsköpen som dominerar bilden av större händelser i företaget. Raden av företagsförvärv inleddes 1962 med köpet av Elektro Helios. 1968 utnämndes Hans Werthén till VD för moderbolaget, vilket utgör startpunkten för en ny epok med snabba strukturella förändringar genom ett stort antal företagsköp. Inom vitvarusidan i Sverige köptes Håkanssons Industrier 1971 och Husqvarna 1978. I Norden köptes 1967 den ledande spisfabrikanten i Norge, Electra, och samma år övertogs också Atlas i Danmark som tillverkade kyl och frysenheter. I Europa gjordes det första stora förvärvet 1975, när Electrolux övertog Arthur Martin (spisar, tvätt och disk-maskiner).

Under 1979 kom nästa stora företagsförvärv – företaget Tappan i USA. Under åren 1984–1987 fortsatte företagsköpen genom förvärv av tre stora företag. I december 1984 köptes det italienska vitvaruföretaget Zanussi. 1986 köptes amerikanska White Consolidated och 1987 den brittiska koncernen Thorn EMIs divisioner för vitvaror och storkök. Dessa tre företagsköp har totalt tillfört koncernen en försäljning på cirka 25.500 miljoner kronor.

d) Ägarförhållanden – nuläge

ASEA äger (1987) 10,76% av aktiekapitalet, vilket motsvarar 48.62% av röstetalet. Investor äger 2.46% av aktiekapitalet, motsvarande 35,39% av röstetalet.

3. Affärsidé/målgrupper

a) Affärsidé

En betydelsefull del i företagets affärsidé är marknadsledarskap, vilket innebär att företag skall inta en ledande ställning på de marknader där man verkar.

För hushållsprodukter kan man också lägga till följande. Man skall söka tillfredsställa behov som har att göra med hemmets dagliga skötsel – matlagning, städning, tvättning.

b) Målgrupper

Företaget säljer genom ett stort antal märken och specifikationer produkter till hela marknaden. De olika märkena (i Sverige rör det sig om

Electrolux, Electro-Helios och Husqvarna) skall rikta sig mot olika målgrupper – alltifrån höga prestanda till låga prestanda till lågt pris.

4. Geografiska marknader

Electrolux är ett multinationellt företag med verksamhet i praktiskt taget samtliga delar av världen.

5. Andel av försäljningen utomlands

Av koncernens totala försäljning 1987 hänför sig 16.5% till Sverige. (Cirka 23,5% hänför sig till Norden.) Andelen av försäljningen utomlands uppgår således till cirka 85%.

6. Relativ storlek – marknadsposition

Electroluxkoncernen intar en helt dominerande position på vitvarumarknaden i Sverige. Lägst är marknadsandelen på tvättmaskiner (cirka 33%) och högst på kyl och frys samt spisar (cirka 75%).

7. Tillväxt och lönsamhet

År	Försäljning (milj kr) ²	Försäljnings- ökning mellan resp år %	Räntabilitet ^{3,4}
1977	6,240	—	20,6
1978	7,986	28,0	19,3
1979	9,613	20,3	20,7
1980	10,675	11,0	21,2
1981	12,679	19,0	14,6
1982	15,090	19,0	14,1
1983	16,833	12,0	18,7
1984	18,209	8,2	22,4
1985	20,204	11,0	23,0
1986	32,641	62,0	20,0
1987	39,487	21,0	19,0
1988	41,088	4,1	20,0

8. Antal anställda

	1977	1982	1986
(koncernen totalt)	69 500	96 600	140 500

9. Lönsamhetskrav

Företagets mål (1987) är en genomsnittlig avkastning på 15% på eget kapital efter 50% skatt över en konjunkturcykel. Likaså skall aktieutdelningen uppvisa samma tillväxt som tillväxten i det egna kapitalet.

- 1) Affärsområde "Hushållsprodukter" omfattar följande verksamhetsgrenar: vitvaror, specialkylskåp, dammsugare, luftkonditionering, symaskiner, köks- och badrumssnickerier, hemelektronik och övrigt. Observera att produkter för kommersiellt bruk inom ovanstående sektorer ligger utanför (hänförs till affärsområde "Kommersiell utrustning").
- 2) Då specifika data för "Vitvaror" ej är tillgängliga för räntabilitetsmått (eller möjliga att uppskatta), anges siffror för affärsområde "Hushållsprodukter", konsekvent (även för försäljning). "Vitvaror" utgör, som nämnts, en dominerande del av "Hushållsprodukter".
- 3) Rörelseresultat efter avskrivningar plus finansiella intäkter uttryckt i procent av genomsnittliga totala tillgångar med avdrag för samtliga ej räntebärande skulder.
- 4) Dessa siffror utgör ledningens uppskattningar, eftersom de normalt ej tas fram för olika affärsområden.

Asea-Cylinda

1. Produktinriktning

Asea-Cylinda är verksamt i vitvarubranschen inom vilket man tillhandahåller ett komplett sortiment. Tyngdpunkten ligger emellertid på de skåp och våta varorna – tvätt- och diskmaskiner samt torktumlare. Övriga varor utgör närmast ett komplement för att kunna erbjuda ett fullständigt stortiment. Asea-Cylinda är den enda svenska tillverkaren med produktion av samtliga delar av det våta sortimentet i Sverige.

2. Historik

a) Ursprung

1950 utvecklar Karl Erik Andersson, bosatt i byn Jung i Västergötland, en trumtvättmaskin som är mycket avancerad för sin tid. Bl a har trumman två hastigheter, en för tvättning och sköljning, en för centrifugering. Av en kringresande tvättmaskinsförsäljare får Karl-Erik Andersson en beställning på fem maskiner och serietillverkningen startar. De första tvättmaskinerna heter Junga efter orten. Namnet Cylinda införs några år senare. Man har då börjat göra mindre och lättare maskiner som passar moderna kök och badrum.

b) Produkt/marknad

Karl-Erik Anderssons tvättmaskin var en nyhet och för den tiden mycket avancerad. I övrigt har företaget varit ledande i utvecklingen av energisnålare tvätt- och diskmaskiner. Samarbetet med Luxor i framtagandet av en mikrodatorstyrd diskmaskin var också en viktig händelse. Detta var speciellt betydelsefullt, eftersom konkurrenterna under lång tid misslyckats med att få fram i serietillverkning. Av betydelse har också företagets samarbete med TEFO (Textilforskningsrådet), i syfte att få fram bättre tvättprocesser för exempelvis bomull och polyester, varit.

c) Strukturella förhållanden, händelser

1948 lade Asea-Skandia en beställning på en toppmatad tvättmaskin hos dåvarande Ljunga Verkstäder. Ett samarbetsavtal skrevs mellan Asea-Skandia och Ljunga Verkstäder om att man skulle ha ensamrätt till dessa produkter. Detta utvecklades till ett generalagentavtal och i avtalet fanns en option för Asea att köpa företaget om ägaren ville sälja.

Mot slutet av 60-talet fick ägaren till Ljunga Verkstäder ekonomiska problem och produktutvecklingen avstannade 1974–78. Ägaren ville sälja företaget och Asea utnyttjade sin option och köpte företaget 1978. Ljunga Verkstäder blev ett fristående dotterbolag i Asea-koncernen, inte ett dotterbolag till Asea-Skandia. 1982 köpte man en dansk tvättmaskinstillverkare, lade ner verksamheten och flyttade över den till Cylinda. Samtidigt tecknades ett samarbetsavtal med det finländska vitvaruföretaget UPO, vilket gjorde att man kunde erbjuda ett komplett sortiment av vitvaror under Asea-Cylindas namn. Sommaren 1988 köptes Asea-Cylinda av UPO.

d) Ägarförhållanden – nuläge

Asea-Cylinda utgör ett helägt dotterbolag till det finländska vitvaruföretaget UPO.

3. Affärsidé/målgrupper

a) Affärsidé

- Att fokusera kring funktion – inte sälja en diskmaskin utan en diskning etc.
- Att sälja vitvaror med höga prestanda och hög kvalitet.
- Att utnyttja Asea-Skandias unika distributionsorganisation vid saluförandet av Asea-Cylindas vitvaror.

b) Målgrupper

Företagets målgrupp är de som söker kvalitet och som gör återköp – vanligen människor i åldern 35 år och över, ofta villaägare.

4. Geografiska marknader

Företaget är koncentrerat till Sverige och Norden. Viss export utanför Norden t ex till Australien.

5. Andel av försäljningen utomlands

1987 avsattes cirka 53% av den totala produktionen utanför Sverige, huvudsakligen inom Norden.

6. Relativ storlek – marknadsposition

Vitvarumarknaden totalt sett i Sverige och Norden domineras av Electrolux-koncernen. På tvätt- och diskmaskiner har emellertid Asea-Cylinda en stark position. Man har mellan 18–21% av diskmarknaden, 18% av frontmatade tvättmaskiner och 40% på toppmatade.

7. Tillväxt och lönsamhet

År	Försäljning (milj kr) ^{1, 2}	Försäljnings- ökning mellan resp år (%)	Räntabilitet (%) ³
1977	124,9	—	— ⁴
1978	156,9	25,6	6,7
1979	153,2	-2,4	6,0
1980	179,5	17,2	4,2
1981	193,7	7,9	9,2
1982	250,4	29,3	16,5
1983	310,6	24,0	24,6
1984	343,8	10,7	20,8
1985	365,3	6,3	10,0
1986	444,3	21,6	15,9
1987	452,3	1,8	13,5
1988	579,3	28,0	14,0

8. Antal anställda

	1977	1982	1987
(koncernen totalt)	451	492	567

9. Lönsamhetskrav

Fram till 1984 var målet för Asea-koncernen totalt 22% avkastning på sysselsatt kapital. På elgrossverksamheten, dvs Asea-Skandias område, finns ett avkastningskrav på 16%. Några specifika uppgifter för vitvaror (Asea-Cylinda) finns ej.

- 1) Siffrorna avser Cylinda-gruppen.
- 2) 1976-07-01 – 1977-06-30 medan 1978 omfattar 1,5 år (1977-07-01 – 1978-12-31). Därefter sammanfaller kalenderår och räkenskapsår.
- 3) Resultat efter finans-netto med återläggning av finansiella kostnader dividerat med balansomslutning vid föregående och innevarande år med avdrag för icke räntebärande skulder (leverantörsskulder och skatteskuld.
- 4) Räntabilitets-mått saknas.

ICA-rörelsen

1. Produktinriktning

Till största delen ett distributions- och handelsföretag inriktat på dagligvaruområdet. Inom detta tillhandahåller man ett i stort sett heltäckande sortiment.

2. Historik

a) Ursprung

ICA-idén kan härledas till 1917, då Hakon bildades i Västerås. 300 handlare accepterade att bli både delägare och kunder. Under 20- och 30-talen startades så flera grossistföretag i landet efter samma idé. 1938 bildade Hakon, EOL, Nordsvenska Köpmanna AB och SV ett gemensamt företag: Inköpscentralernas AB, ICA. I och med detta hade ICA-idén fått rikstäckning med betoning på inköpsarbete. 1940 bildades ICA-förbundet som en ideell förening och ett beslutsfattande forum för de då 7 000 ICA-handlarna.

b) Produkt/marknad

1964 blev ICA-märket i dess nuvarande utformning en gemensam symbol för samtliga ICA-butiker. I slutet av 50-talet togs initiativen till veckoannonserna, som sedermera utvecklats till fabrikantunderstödda säljprogram, gemensamma för samtliga ICA-butiker inom en region. ICA har varit relativt sent ute när det gäller omstruktureringen av butiks nätet. 1970 var 46% av alla dagligvarubutiker en ICAbutik, medan andelen var 41 % 1985. Samtidigt har ICA stått för i genomsnitt 42% av antalet nyetablerade butiker mellan 1970 och 1985. När det gäller nyetableringen har man under senare år koncentrerat sig på storbutiker (som t ex ICA Kvantum), där man tidigare i viss mån släpat efter KF och Dagab.

c) Strukturella förhållanden/händelser

Redan i slutet av 40-talet började man att knyta butikerna fastare till organisationen och att förenkla och rationalisera varuflödet. På 50-talet vidtog arbetet med att koncentrera distributionscentralerna och ytterligare rationalisera varuhanteringen. 1965 övertog Hakon Nordsvenska Köpmanna. Därmed kom ICA att bestå av tre organisationer. 1972 fick de en fastare organisation och då kom även ICA-avtalet.

Detta innebär att en handlare får låna pengar till en ny butik genom att regionföretaget köper 91% av rörelsen. Handlaren återköper sedan successivt butiken, men regionföretaget har fortfarande hembuds-rätt. ICA har under 60- och 70-talen fortsatt koncentrationen av antalet DC. 1960 hade man 61 stycken, medan antalet hade minskats till 21 1988.

Affärsidé/målgrupper

a) Affärsidé

Självständiga köpmän i egna butiker. Sammanhållna och understödda av en stark handlarägd centralorganisation.

b) Målgrupper

Hela den svenska dagligvarumarknaden.

4. Geografiska marknader

Helt inriktat på den svenska marknaden.

5. Andel av Försäljningen utomlands

Ingen.

6. Relativ storlek – marknadsposition

Sedan mitten av 60-talet har ICA expanderat från 21% av marknaden till 33% 1987. Till relativt stor del beror ökningen på uppköp av fristående butiker och lokala kedjor. ICA är i dag marknadsledare inom landet totalt sett. Starkast är man i glesbygd (i genomsnitt 61% av marknaden), medan man är något svagare i större kommuner (27%).

7. Tillväxt och lönsamhet¹

År	Försäljning (milj kr)	Försäljnings- ökning	Ränta- bilitet ²
1977	10 624	15,8 ¹	10,4
1978	11 091	4,3	9,7
1979	11 969	7,9	11,7
1980	13 556	13,3	12,2
1981	15 219	12,3	14,6
1982	17 926	17,8	15,4
1983	20 096	12,1	14,3
1984	22 772	13,3	14,2
1985	25 044	10,0	14,2
1986	28 154	12,4	14,4
1987	29 994	6,5	14,8
1988	35 101	17,0	12,1

8. Antal sysselsatta³

	1977	1982	1987
(koncernen totalt)	13 367	12 658	14 265

9. Lönsamhetskrav

Inflation plus 4% ränta är minimikravet. Syftet är inte maximal lönsamhet, snarare konkurrenskraftiga ICA-handlare.

- 1) Siffrorna avser företag i vilka moderbolagets aktieinnehav uppgår till mer än 50% plus de tre regionföretagen, i vilka aktieinnehaven uppgår till 45% vardera.
- 2) Rörelseöverskott före dispositioner och räntekostnader i förhållande till genomsnittligt totalt arbetande kapital.
- 3) Även här avses samma som för not 1. Totalt beräknades ICA-rörelsen sysselsätta cirka 40 000 personer.

ICA-ESSVE

1. Produktinriktning

Samma som ICA-rörelsen totalt.

2. Historik

Företaget grundades 1922, då några handlare i Stockholm bildade ett gemensamt grossistföretag enligt samma modell som Hakon använt i Västerås. Företaget kallades först Svenska Varor, men bytte sedan namn till Speceriernas Varuinköp – SV. 1938 ingick SV som ett av de fyra företag vilka bildade ICA.

3. Affärsidé/Målgrupper

I enlighet med ICA-rörelsen som helhet.

4. Geografisk marknad

Essve ingår som ett av tre regionföretag inom ICA-rörelsen. Man är det minsta företaget och täcker tre distrikt: Stockholm, Östergötland och Gotland.

5. Andel av försäljningen utomlands, Ingen.

6. Relativ storlek/marknadsposition

I Essve ingår dels landets svagaste distrikt, Stockholm med en marknadsandel år 1987 på ca 21%, dels av de starkaste, Gotland (54%). I Östergötland är marknadsandelen 28%. Volymmässigt är dock Stockholm störst. Den totala omsättningen för distriktscentralen var 1984 2.3 miljarder (i butiksledet 3.3 miljarder). I Östergötland var omsättningen 0.9 miljarder och för Gotland 0.3 miljarder.

7. Tillväxt och lönsamhet

År	Försäljning (milj kr) ¹	Försäljnings- ökning	Ränta- bilitet ²
1977	1 176	14,2	10,2
1978	1 304	10,8	10,0
1979	1 451	11,3	10,2
1980	1 628	12,2	11,5
1981	1 819	11,8	14,4
1982	2 142	17,8	16,4
1983	2 460	14,8	14,4
1984	2 732	11,0	11,6
1985	2 980	9,1	15,1
1986	3 273	9,8	16,5
1987	3 539	8,1	17,5
1988	3 871	12,2	15,4

8. Antal sysselsatta

	1977	1982	1987
(koncernen totalt)	666	775	804

9. Lönsamhetskrav

Samma som för ICA totalt. Inflation plus 4% minimikrav.

- 1) Siffrorna avser partihandelsrörelsen.
- 2) Rörelseöverskott före dispositioner och räntekostnader i förhållande till genomsnittligt totalt arbetande kapital.

Nordiska kompaniet AB

1. Produktinriktning

NK:s varuhus är i stort sett fullsortimentsvaruhus med undantag för vissa större hushållskapitalvaror. Tyngdpunkten ligger på varor av god kvalitet i hög- och mellanprisklasserna.

2. Historik

a) Ursprung

NK bildades 1902 genom en sammanslagning av Stockholms två största detaljhandelsföretag. Det första stora NK-varuhuset öppnades 1915 vid Hamngatan i Stockholm och detta är fortfarande NK:s största varuhus med ca 60% av NK:s omsättning (1987).

b) Produkt/marknad

Det andra NK-varuhuset öppnades 1960 i Farsta. Härefter har varuhus i Malmö (1963), Göteborg (1971) och Täby (1974) tillkommit. 1986 omvandlades NK-varuhusen i Farsta och Täby till renodlade modehus. 1988 öppnades ett nytt modehus i Uppsala.

c) Strukturella förhållanden/ägarförhållanden

NK AB ägde hälften av aktierna i Turitz & Co då de 1930 startade landets första kedjeveruhus, EPA i Örebro. EPA expanderade därefter kraftigt, speciellt under 1950- och 60-talen. NK/Turitz-koncernen uppstod 1968 genom att NK gick samman med AB Turitz & Co. NK/Turitz fick efter hand allt större lönsamhetsproblem. Detta ledde 1976 till att företaget gick samman med Åhlen & Holm och NK-Åhlens uppstod med NK-varuhusen som egen division. 1980 övertog NK-Åhlens grossistföretagen Saba Trading och Dagab och ändrade firmamnamnet till JS Saba AB. Vid årsskiftet 1982/83 bröts NK ur JS Saba-koncernen och NK AB är numera ett fristående börsnoterat företag med Nordstjernan som huvudägare. NK:s förvärv – 51% av aktierna i danska Wessel och Vett – Magasin du Nord 1987 – var ett uppmärksammat köp.

3. Affärsidé/målgrupper

a) Affärsidé

Kombination av fackhandelns stora urval och specialistkunnande och varuhusets många varugrupper. Varusortimentet väljs med sikte på exklusivitet, nyhetsvärde och hög kvalitetsnivå.

b) Målgrupper

Demografiskt sett hela konsumentmarknaden. Inom varje varuområde de segment som hyser speciellt intresse för just dessa produkter och därmed är mera krävande men också mera betalningsvilligt.

4. Geografisk marknad

Inriktat på den svenska marknaden, även om köpet av Magasin du Nord indikerar intresse för utlandet. Inom Sverige koncentrerar sig företaget på större städer. Inom landet stod NK-Hamngatan 1987 för 60% av omsättningen. NK i Göteborg och Malmö för 16 respektive 15% av omsättningen.

5. Andel av försäljningen utomlands.

Ingen. Här beaktas ej 51% ägande av det danska Magasin du Nord.

6. Relativ storlek, marknadsposition

NK:s position bör ses i förhållande till varje regional delmarknad och till varje enskild varugrupp. Inom NK står varugruppen "kvinnan" för 40% av omsättningen, "mannen" för 26% och "hem och fritid" för 27%. På Stockholms-marknaden har NK-Hamngatan t ex ca 8% av marknaden vad gäller damkläder, 11% för herrkläder och 14% för kosmetik.

7. Tillväxt och lönsamhet

År	Försäljning (milj kr)	Försäljnings- ökning	Ränta- bilitet ^{2, 3}
1976/77	770	14,4	
1977/78	810	5,2	
1978/79	829	2,3	
1980	891	7,5	
1981	940	5,5	
1982 ¹	855	12,1	8,5
1983	890	5,3	9,5
1984	948	5,3	8,0
1985	1 046	10,3	10,7
1986	1 141	9,1	8,5
1987	1 277	9,4	13,7
1988	1 278	0,1	12,1

8. Antal anställda

	1977/78	1982	1987
(koncernen totalt)	2 729	2 095	1 685

9. Lönsamhetskrav

25% avkastning på totalt sysselsatt kapital

- 1) Försäljning avser fr o m detta år exklusive moms.
- 2) Resultat efter finansnetto med återläggning av räntekostnaderna i procent av det genomsnittliga sysselsatta kapitalet. F o m 1987 har en bolagisering gjorts, där varuhusrörelsen utgör separat enhet.
- 3) Före 1982 går det inte att utläsa jämförbara siffror.

Metodappendix

Studiet av konsumentmarknaden har en analytisk/empirisk karaktär och syftet är teoriutvecklande och förklarande snarare än hypotesprövande. Eftersom de båda huvudfrågeställningarna, den om företagens förnyelse respektive konsumtionens förändring, är av så olika karaktär är den metodik vi tillämpat även olika, varför de båda delarna behandlas var för sig.

Företagsstudien

Startpunkten i vår syn på förnyelse har vi tagit i den neoklassiska, ekonomiska teorins behandling av innovationer och industriell utveckling. Steget från hur branscher och sektorer förnyas till hur enskilda företag utvecklas har vägglatts av företagsstrategisk och organisations-teoretisk litteratur (se kapitel 2). Detta tänkande har syntetiserats i en begreppsmodell (figur 2:5) om företags strategiska handlande. Företagets handlande styrs av de ledande aktörernas sätt att tänka och lära. Detta synsätt har väglett såväl företagsintervjuerna som tolkningen av intervjuresultaten.

Datainsamling och analys

För datagenereringen har vi använt intervjuer som kan sägas följa den kliniska metoden (se begreppsmodellen figur 2:5). Karakteristiskt är vidare att intervjuaren strävar efter att ta reda på vad som är viktigt för intervjuobjekten. Man kan beteckna den använda intervjuetekniken som aktivt lyssnande utifrån halvstrukturerade intervjufrågor (se bilagda frågeguide).

För bearbetning och analys av intervjuerna har gällt att de bandats och skrivits ut i redigerat skick. Vid de inledande intervjuerna har två av oss forskare deltagit för att kunna diskutera eventuella olikheter i uppfattning, fullständighet etc.

Protokollen har sedan analyserats tematiskt, vilket innebär att tex-

ten ordnats efter återkommande samtalsämnen hos intervjupersonerna. Temana, dvs de upprepade syn- och tänkesätt om den aktuella verkligheten hos intervjupersonerna, har därefter tolkats utifrån lämpliga teorier (bl a kognitiv organisationsteori, mikroteori, företagsstrategi och i någon mån systemteori).

När det gäller urvalsprinciperna har syftet varit att uppnå teoretisk relevans snarare än representativitet, eftersom studien är teoriutvecklande, inte hypotestestande. Man kan säga att urvalsprincipen följer Glaser & Strauss (1967). Företag efter företag analyseras efter samma principer tills vad man kallar teoretisk mättnad uppnås, dvs samma mönster går igen och data från ytterligare företag ger allt mindre ny information.

Med detta urvalsförfarande är de empiriska resultaten egentligen inte generaliserbara. Däremot bör resultaten vara användbara för att förstå hur förnyelse sker i ett företag och under vilka premisser.

Trovärdigheten hos våra tolkningar har vi kontrollerat genom att stämma av resultaten med intervjupersonerna. Ett annat sätt att bedöma resultatens tillförlitlighet är att betrakta tesernas användbarhet, dvs om de leder till bättre förståelse av den studerade verkligheten. Vår huvudtes är att den tämligen begränsade förnyelsen kan förklaras med hela systemets specifika situation, alltså i systemteoretiska termer, och inte enbart med ekonomiskteoretiska faktorer såsom kunskap, företagande och marknadskrafter. Förklaringen ligger således på ett ännu högre plan. Vi tycker att den senare tolkningen ger en mer heltäckande förklaring.

När det gäller de företag vi valt och den population i vilken de ingår består den av etablerade företag som producerar konsumentprodukter och -tjänster. Det rör sig om en stor population, uppskattningsvis 1/3 av svenskt näringsliv. Det viktiga i det här sammanhanget är inte storleken på populationen, men väl förmågan hos de sex företag vi studerat att visa förnyelsens karaktär och villkor. Här är det emellertid viktigt med en brasklapp. I flera fall har "företagen" utgjorts av dotterbolag i stora koncerner eller t o m divisioner i storföretag. Idéutveckling och förnyelseplaner kan därmed finnas på central nivå utan att vi kunnat nå dem.

Precisering av intervjuförfarandet och val av intervjuobjekt

Samtliga företag vi kontaktade har deltagit och fullföljt alla intervjuer.

Huvuddelen av intervjuerna genomfördes under vintern och våren 1985. Vissa kompletteringar gjordes under våren 1986. I samband med att företagsrepresentanterna, VD:ar eller motsvarande, fick utvärdera våra tolkningar genomfördes vid årsskiftet 88/89 uppföljningsintervjuer som framför allt gällde vilka förändringar i det strategiska tänkandet som skett under mellantiden.

Vi har valt att studera etablerade konsumentföretag. Skälen till vårt val har vi redovisat redan i kapitel 1.

Nedan finns förtecknat hur många personer som intervjuats på de olika företagen, hur lång den sammanlagda intervjutiden var (ungefärlig tid) och utskriftens längd (antal sidor).

	Antal intervjuade	Intervjutid timmar	Protokoll antal sidor
Felix	6	12,0	77
Lars Jönsson	2	5,0	30
Electrolux	7	11,0	77
Asea-Skandia	3	5,5	37
Branschorienterade intervjuer inom handeln	5	6,0	30
ICA-rörelsen	7	16,0	91
AB Nordiska Kompaniet	5	10,0	49
Totalt	35	65,5	391

De avslutande intervjuerna med företagsledarna tog ca två timmar per intervju. Protokollen uppgick till i genomsnitt 4–5 sidor.

Vår forskningsmetodik bär drag av antropologins sätt att arbeta, framför allt när det gäller deras studier "studying up" (se Nader 1972), eftersom vi under forskningsprocessen levt med i några av de studerade företagen liksom i andra företag som vi har följt, men inte redovisat specifikt. Inblickarna i företagen har därmed blivit rikare och riskerna för feltolkningar sålunda mindre än om vi enbart baserat våra slutsatser på ett antal intervjuer.

Frågeguiden

Företagets	Situation	Idésystem	Organisatoriska struktur
------------	-----------	-----------	--------------------------

AVSER:

Företaget självt

Hur vill företaget beskriva sin affärsidé?

Hur har företaget lyckats?
När det gäller omsättning/försäljning, lönsamhet/avkastning m m

Företagets mål med verksamheten. Vilka mål man har och i vilka termer de uttrycks, när det gäller lönsamhet, omsättning, expansionstakt o dyl.

Vilka resurser bedömer företaget är viktigast för att man skall uppnå sina mål?

Efter vilka principer är företagets organisation uppbyggd och strukturerad?

Hur försöker företaget motivera sin organisation till att uppnå företagets mål? (belöning, kontroll o dyl)

Vilka produkt- och verksamhetsområden finns inom företaget?

Vilka mål har företaget för sina olika produkter/verksamhetsområden? I vilka termer osv?

Företagets	Situation	Idésystem	Organisatoriska struktur
	Hur har olika produkt- och verksamhetsområden lyckats med omsättning/försäljning, lönsamhet/avkastning, marknadsandelar m m?		
Stakeholders i det kommersiella nätverket	Vilka är de viktiga gaste?		
Konkurrenter		Vilka viktiga konkurrenter bedömer företaget att det finns inom olika produkt- och verksamhetsområden? Hur bedömer företaget styrkan hos sina olika konkurrenter?	
	Vilken ställning har företaget gentemot olika konkurrenter? (marknadsledare? underdog?)	Vad har företaget för strategi gentemot olika konkurrenter?	Hur är kontakten med och bevakningen av olika konkurrenter organiserad?
Kunder/konsumenter			Hur är företagets olika marknadsfunktioner organiserade?

Företagets	Situation	Idésystem	Organisatoriska struktur
		Vilka kundtyper upplever företaget att man har? (segment, hushåll/företag, konsumenter/återförsäljare mm)	
	Hur förändras efterfrågan? Förändringstakten i kundernas förutsättningar och efterfrågemönster?	Vilka typer av förändringar av kundernas förutsättningar och efterfrågemönster är av vikt för företaget? (vilka data om detta behöver företaget?)	Hur är kontakten med kunderna organiserad? Finns speciella funktioner/avdelningar/personer för detta? Vilka kanaler använder företaget för att nå kunden? För att få information från/om kunden?
		Hur vill företaget kommunicera med kunden? Vilken bild vill företaget ge kunden av sig själv?	
		Hur viktiga är konsumenterna för företaget?	
Leverantörer		Vilka viktiga leverantörer finns när det gäller: a) insatsvaror (vilka block? privata/reglerade? mm) b) teknik och investeringar	Hur sker samarbetet a) avseende nya resp löpande produkter (priser, distr, reklam/SA-VA mm)? b) avseende FoU o dyl

Företagets	Situation	Idésystem	Organisatoriska struktur
		I vilken utsträckning vill företaget söka samarbeta med olika typer av leverantörer? Hur viktiga är respektive?	Var i organisationen sker kontakterna med olika typer av leverantörer?
Olika kommersiella stakeholders relativa betydelse		Hur stor betydelse har de för företags framgång på kort respektive lång sikt?	Hur mycket tid och resurser lägger man inom organisationen på olika stakeholders?
Stakeholders i det institutionella nätverket	Vilka är de viktiga gaste?		
Intresseorganisationer		Vilka viktiga intresseorganisationer har företaget att ta hänsyn till? (t ex fackliga, arbetsgivarorganisationer, branschorganisationer)	
		I vilken utsträckning strävar man efter samarbete med dessa? På vilket sätt? I vilka frågor?	Hur är samarbetet och kontakterna med lika intresseorganisationer upplagt och placerat inom organisationen?

Konsumtionsstudien

Bakgrunden

Den tämligen statiska bild vi i företagsstudien fick av konsumtionens förändring stämde inte med vad vi tyckt oss se i andra studier, framför allt i den analys vi nyligen hade avslutat om matkonsumtionens förändring 1960-1982. Människor tycktes specialisera sig, prioritera om, rutinisera och dra ned på den icke engagerande konsumtionen, lägga ned tid och andra resurser på det som intresserade. De sökte också utbyte på ett bredare plan av den konsumtion de engagerade sig i, den fyllde flera funktioner. Men hur skulle man kunna belysa det vi tyckte oss se empiriskt?

I vår analys av matkonsumtionen hade vi detaljerade tidsseriedata om försäljningen, hushållens inköp och konsumtionsbeteenden och en del punktstudier av inköpsvanor och attityder. Det var likväl svårt att entydigt bevisa att det skett annat än vissa kvantitativa omfördelningar mellan varugrupper. En hel del tolkningar skulle till för att synliggöra de kvalitativa förändringar som vi fann under ytan och det förhållandet att maten hade fått mer pregnanta roller.

Med studiens erfarenhet i botten började vi söka likartade förändringar inom övrig konsumtion. Övertygelsen växte om att förändringar höll på att ske både med konsumtionen och utbudet inom många områden. Den teoretiska analysen var till hjälp för att renodla förändringsdimensionerna. Sökandet skedde således i ett samspel teori/empiri.

Metodologiska sökprocessen

För att ta reda på vad som hänt gick vi igenom nationalräkenskaperna och vad som ökat respektive minskat i konsumtionen under en 10-årsperiod. Sammanställningen visade på vissa kvantitativa förändringar mellan olika konsumtionsområden. Något underlag för tolkning gav den inte. Grundproblemet var att statistiken inte är så finfördelad att den förmår spegla kvalitativa förändringar. Några longitudinella konsumtionsstudier av den typ som fanns inom livsmedelsområdet var givetvis inte att räkna med för konsumtionen som helhet.

För att kunna gå vidare var det nödvändigt att förenkla problemet. Vi valde att utgå från antagandet att man kan visa på konsumtionsförändringar genom att analysera vad som hänt med utbudet och vad

människor satsar tid och pengar på. Detta är givetvis en inte helt oproblematisht förnkling, men den enda som vi såg som framkomlig.

De fortsatta funderingarna gällde hur det nya konsumtionsmönstret kan speglas i utbudet. För att ett område blir mer upplevelseinriktat behöver det inte öka. En förändring som innebär specialisering och intresseinriktning ryms hos en oförändrad volym. Däremot borde den kräva en fördjupning av utbudet.

Vi frågade oss på vilka olika sätt utbudet kan lämna bidrag till en upplevelseinriktad konsumtion. Här kom vi fram till att det i princip kan ske i tre former; genom neutrala produkter, med produkter som inviterar till upplevelse och engagemang och slutligen med arenor – ofta med inslag av personliga tjänster.

Genom att studera förändringar i utbudet kan således endast en del av den upplevelseinriktade konsumtionen fångas upp. Vad människor gör med neutrala produkter går inte att klarlägga. Vilka konsumtionsområden vi valde framgår av kapitel 6.

Datainsamling

Datainsamling skedde genom intervjuer med nyckelpersoner inom branschorganisationer eller tongivande organisationer inom respektive område.

Vid intervjuerna följdes ett visst schema:

- Presentation av vad frågan gällde.
- Intervjupersonen ombads beskriva vad som hänt med utbudet/efterfrågan inom området.
- Intervjupersonen tillfrågades om statistik och andra källor som ytterligare kunde belysa och styrka de framförda teserna, namn på personer som kunde tänkas komplettera informationen etc.

Efter intervjuerna skrevs sammanfattningar ned, ytterligare personer intervjuades och övrigt rätt omfattande material som kontakterna genererat analyserades.

Totalt har ett 60-tal personer kontaktats. Av dessa har ett 30-tal intervjuats ingående och flera uppföljningssamtal förts. I 10-talet fall har informationen från de intervjuade skriftligen återförts för kontroll. Datainsamlingen, som skedde under hösten 1986 och våren 1987 med vissa kompletteringar hösten 1987 och hösten 1988.

Tolkning och troliggörande

Med fallstudier kan man visa att ett fenomen existerar, däremot inte bevisa att det rör sig om generella drag. Att på empirisk grund hävda att konsumtionen blir alltmer upplevelseinriktad låter sig således inte göras. Vi tror att det över huvud taget är svårt att i den här frågan nå verifierbara resultat. Samtidigt kan det finnas skäl att varna för att tro att något som inte kan fångas med vetenskaplig metodik inte heller finns. Mycket existerar som inte är mätbart.

När det gäller trovärdigheten kan samma kriterier tillämpas som i företagsstudien. Beskrivningen och tolkningen av vad som hänt inom de olika områdena har stämts av med ledande aktörer. Det andra sättet att bedöma resultatens värde är om teserna är användbara, om de leder till bättre förståelse av verkligheten, i det här fallet av konsumtionens förändring. I den empiriska såväl som i den teoretiska (kap 7) analysen har vi pekat på ett antal drivkrafter som fått ökad styrka och som gör att konsumtionen förändras i nya dimensioner. Det som övertygat oss om hållbarheten i våra teser är att de är internt konsistenta med de värderingsförändringar som sker. Utvecklingen av konsumtionen är logisk, även om den vid en ytlig betraktelse kan framstå som paradoxfylld.



FARÅDET – Rådet för företagslednings- och arbetslivsfrågor – är en fristående vetenskaplig organisation. Forskningen vid FARÅDET skall avse svenskt näringsliv och samhälle i nationellt och internationellt perspektiv. För arbetsliv och företagande relevanta frågeställningar analyseras i tvärvetenskapliga forskningsprogram med deltagare från flera discipliner.

Svenska Arbetsgivareföreningen ger fleråriga basanslag till verksamheten. Forskningsprojekten delfinansieras dessutom från allmänna och privata fonder, främst Arbetsmiljöfonden, Byggforskningsrådet och Riksbankens Jubileumsfond.

Forskningen vid FARÅDET bedrivs med vetenskaplig öppenhet. Regelmässigt anordnas seminarier och konferenser för presentation och diskussion av vunnna forskningsresultat. Resultaten av forskningen presenteras huvudsakligen i böcker, artiklar och uppsatser. Publiceringen är ett viktigt led i den kritiska granskningen. Det är också en strävan att FARÅDETS forskare deltar på annat sätt i den vetenskapliga och allmänna debatten.

Två forskningsprogram har genomförts: *Ledningsfilosofi – Ledarskap – Ledningsutveckling* samt *Samhällets organisation och företagens förnyelse*. Härigenom har FARÅDET utvecklat kompetens inom ett flertal områden, som ledning och affärsutveckling, arbetsorganisation, organisationsutveckling, kreativitet och idéhantering, arbetsmarknads- och regionalpolitik, utbildning, kompetensutveckling samt arbetsmarknadsrelationer.

Fem nya programområden är under uppbyggnad vid FARÅDET. De kan komma att kompletteras med ytterligare program eller fristående projekt: De nya programområdena är följande:

Internationaliseringen, företagen och lokalsamhället

Kunskapsintensiva företag

Dubbla karriärer

Kunskapens roll

Ideologi och norm

Besöksadress: Sturegatan 58, Stockholm.

Postadress: Box 5042, 102 41 Stockholm.

Telefon: 08-667 97 35

Telefax: 08-667 59 13

DEN DOLDA FÖRNYELSEN handlar om konsumentföretagen, en föga uppmärksammas sektor av svenskt näringsliv. I boken ställs företagens strategier och förnyelse mot en ingående analys av hur människors konsumtion förändras. Författarna visar hur företagens tankevärld och agerande domineras av strukturella lösningar, nya samverkansformer och lönsamhetsfrämjande finansiella transaktioner, inte av experimenterande med nya affärsidéer och produkter.

Även om just detta enhetliga ledarskap är ändamålsenligt i dagens samhällssystem, kan verkningarna på sikt bli förödande för företagen. Kan våra svenska konsumentföretag klara en internationell kapplöpning, eller blir konsumentmarknaden en de nya invadörernas arena. Bedöm själv! Boken ger underlag.

Arbetet har bedrivits inom FARådets forskningsprogram "Samhällets organisation och företagens förnyelse".

***Solveig Wikström** är verksam vid Stockholms universitet som professor i företagsekonomi med inriktning på företagsstrategi och konsumtion och verksam som forskningsledare vid FARådet, därutöver styrelseledamot i stora börsnoterade företag.*

***Ulf Elg** och **Ulf Johansson** är doktorander vid företagsekonomiska institutionen i Lund. De arbetar på en gemensam avhandling om den svenska livsmedelskedjan. Tillsammans har de tre författarna tidigare skrivit boken "Matens metamorfos" (1987).*

SN
FÖRLAG

FA
rådet

ISBN 91-7150-366-8



9 789171 503664