

Ref

2

De inter- nationella investeringarnas effekter

Ur KB:s samlingar

Digitaliserad år 2013



National Library
of Sweden

Expertrapport från
direktinvesterings-
kommittén

1981:43

SOU

Ref 2

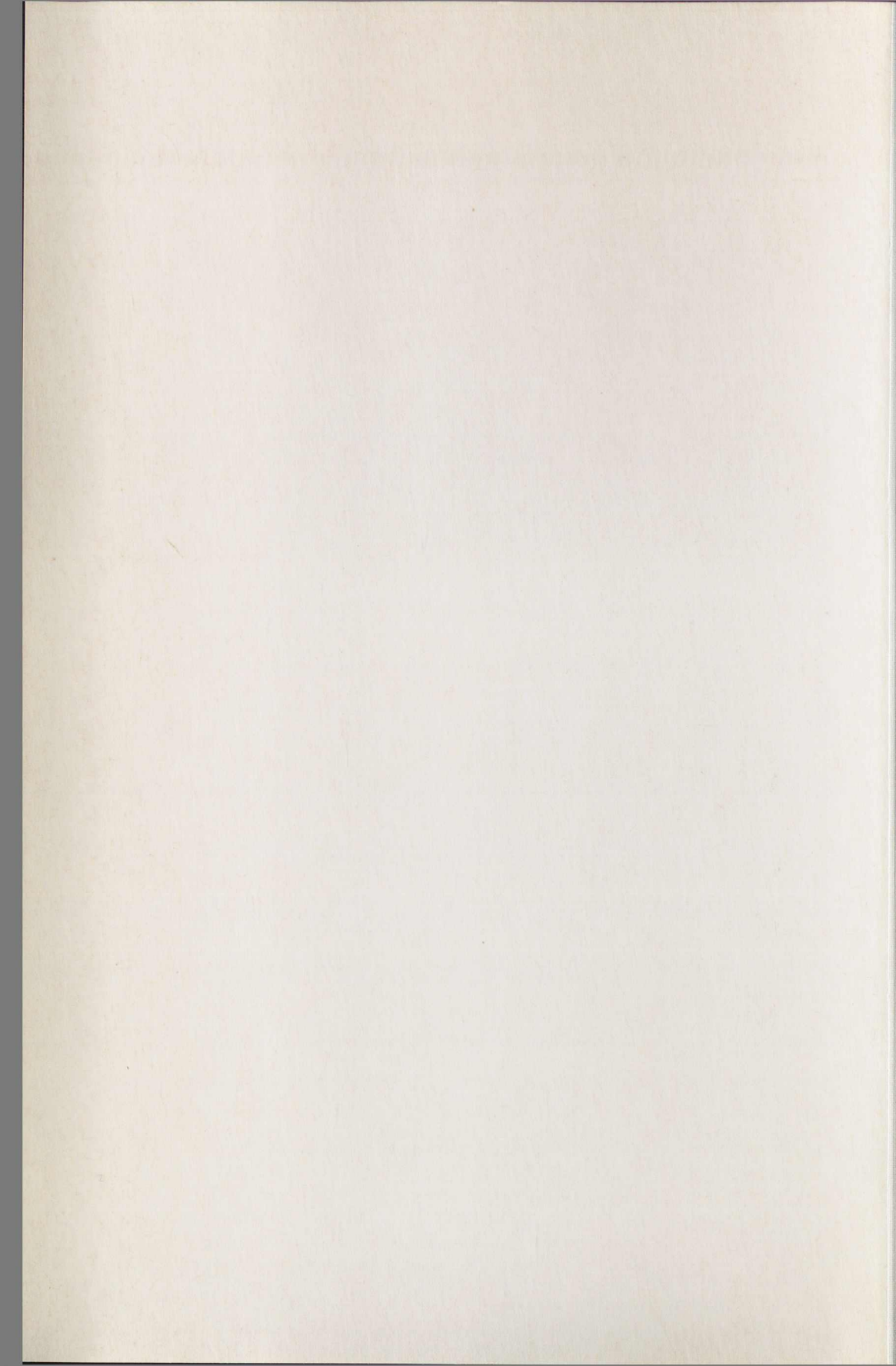
De inter- nationella investeringarnas effekter

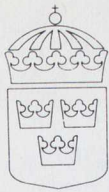
Några fallstudier

Expertrapport från
direktinvesterings-
kommittén

1981:43

SOU





Statens offentliga utredningar

1981:43

Industridepartementet

De internationella investeringarnas effekter

Några fallstudier

Betänkande av direktinvesteringskommittén

Stockholm 1981

Omslag Jan Bohman
Jernström Offsettryck AB

ISBN 91-38-06343-3
ISSN 0375-250X

Gotab, Stockholm 1981

Förord


Genom beslut den 30 juni 1977 fastställde regeringen direktiven för en kommitté med uppgift att utreda de näringspolitiska effekterna av företagens internationella investeringar. Kommittén, som påbörjade sitt arbete vid årsskiftet 1977-1978, antog namnet direktinvesteringskommittén (DIRK).


DIRK har initierat fem större undersökningar. I den undersökning som redovisas i denna rapport studeras effekter av sex svenska företags investeringar utomlands och utländska företags investeringar i fyra svenska företag. Huvudvikten har lagts vid effekten på konkurrenskraft och sysselsättning samt uppkomna beroendeförhållanden mellan de olika koncerndelarna. I en tidigare publicerad rapport (SOU 1981:33) redovisades en undersökning av effekterna av svenska företags utlandsinvesteringar under hänsynstagande till konkurrens och köparkrav. En tredje studie värderar inverkan av förändringar i utlandsproduktion på exportutvecklingen. I en fjärde undersökning jämförs beteendet i utlandsägda företag i Sverige med de svenska delarna av svenskkontrollerade multinationella företag och svenska nationella företag. I en femte studie studeras inverkan av internationella investeringar på sysselsättningsstrukturen i svensk industri. Samtliga delrapporter avses publiceras under år 1981 och slutbetänkandet under våren 1982.

Den här avrapporterade undersökningen har genomförts vid företagsekonomiska institutionen vid Uppsala universitet. Projektledare har varit universitetslektorn Mats Forsgren som också svarar för kapitel 1. Övriga medverkande har varit universitetslektorerna Nils Kinch och Jan Johanson samt assistenterna Jane Johansson, Anders Larsson och Bo Wictorin.

Uppläggningsen av undersökningen har diskuterats och godkänts av kommittén. Utredarna, som stått för genomförandet, svarar ensamma för slutsatserna. Kommitténs ställningstaganden redovisas i slutbetänkandet.

Stockholm i maj 1981


Eric Pettersson


/Jan-Erik Vahlne

INNEHÅLL

	Sid
INTRODUKTION	1
Kapitel 1 EFFEKTER PÅ EXPORT, INVESTERINGAR, KONKURRENSKRAFT OCH BEROENDE	3
Kapitel 2 FALLET ASSI	57
Kapitel 3 FALLET ELECTROLUX	118
Kapitel 4 FALLET GAMBRO	209
Kapitel 5 FALLET IKEA	223
Kapitel 6 FALLET PLM	255
Kapitel 7 FALLET VOLVO	313
Kapitel 8 FALLET FINDUS	461
Kapitel 9 FALLET FIRESTONE-VISKAFORS	507
Kapitel 10 FALLET FLYGT	540
Kapitel 11 FALLET IKO	584

INNEHÅLL

518	I	INLEDNING
		1881 års i medhånds
	J	Kapitel 1 EFFEKTER PÅ ERÖRT, INVESTERINGAR, KONKURRERANSKRAFT OCH BEHOV
57		Kapitel 2 FALLET ÅSÅ
118		Kapitel 3 FALLET KIECTOJOK
209		Kapitel 4 FALLET GAMRO
271		Kapitel 5 FALLET IXEA
288		Kapitel 6 FALLET NEM
313		Kapitel 7 FALLET VOJVO
461		Kapitel 8 FALLET FINBUS
507		Kapitel 9 FALLET FİRSTONE-VISNAROR
540		Kapitel 10 FALLET RYGT
584		Kapitel 11 FALLET IRG

Mats Forsgren

INTRODUKTION

På uppdrag av Kommittén för de internationella investeringarnas näringspolitiska effekter (DIRK) har fallstudier genomförts av sex svenska företags direktinvesteringar utomlands och fyra utlandsägda företag i Sverige. Föreliggande rapport utgör resultatet av dessa fallstudier.

De företag som studerats är ASSI, Elektrolux, Gambro, IKEA, PLM, Volvo, Findus, Firestone-Viskafors, Flygt och IKO Kabel. Som jämförelse har dessutom Felix, Gislaved och Sieverts Kabelverk studerats. Urvalet av företag, som gjorts av kommittén, har syftat till att, tillsammans med övriga studier som görs inom utredningens ram, ge en bred inblick i de internationella investeringarnas egenskaper i olika företag och situationer. Urvalet av företag har också i viss mån styrts av tillgången på data.

Genom att varje företag är unikt och tillgången på information i hög grad skiftar mellan företagen har varje fallstudie fått sin speciella särprägel. I några fall, framförallt Gambro och Firestone-Viskafors, är studierna å ena sidan kortfattade på grund av bristen på tillförlitlig information. I fallet Volvo, å andra sidan, har den relativt stora tillgången på material gett möjlighet till utförliga beskrivningar av hur de olika investeringarna växt fram över tiden. Övriga fall befinner sig emellan dessa båda ytterligheter.

Eftersom det är fråga om fallstudier så har den övervägande delen av uppgifterna insamlats från företagen, antingen genom intervjuer med befattningshavare eller från skriftlig information som företagen givit. I den mån det har varit möjligt har information också insamlats

från av företaget oberoende källor eller från andra delar av företaget än företagsledningen, i första hand fackliga företrädare. Trots detta är det nödvändigt att varna för den risk som finns i fallstudier av denna typ att de i högre grad speglar företagsledningens än andra gruppers version av investeringarnas motiv och effekter. Uppgifter om källor och intervjuade personer framgår av respektive fall.

I kapitel 1 görs ett försök till en analys av fallstudierna med avseende på de studerade investeringarnas effekter på export, investeringar, konkurrenskraft och beroende. I därpå följande kapitel presenteras varje fall för sig.

Det är viktigt att understryka att kapitel 1 inte sammanfattar innehållet i fallstudierna. Det mesta av det som behandlas i dessa, t ex beskrivningar av internationaliseringsförloppet och motiven bakom enskilda investeringar berörs bara ytligt i kapitel 1. Fallstudierna måste därför läsas i sin helhet och inte bara som illustrationer till diskussionen i kapitel 1.

Mats Forsgren

Kapitel 1. EFFEKTER PÅ EXPORT, INVESTERINGAR, KONKURRENS-
KRAFT OCH BEROENDE. ANALYS AV FALLSTUDIERNA.

Avsnitt 1	Inledning	s. 4
Avsnitt 2	Effekter på export och investeringar. En statistisk jämförelse	s. 7
	De svenska fallföretagens utlandsin- vesteringar	s. 9
	De utländska fallföretagens investe- ringar i Sverige	s. 17
	Slutsatser	s. 20
Avsnitt 3	Direktinvesteringar och konkurrenskraft	s. 24
3.1	Inledning	s. 24
3.2	Effekter på koncernens konkurrenskraft	s. 36
3.3	Kontrollen över företagens konkurrens- kraft	s. 42
3.4	Industripolitiska konsekvenser av direktinvesteringar	s. 51

Avsnitt 1. Inledning

De fallbeskrivningar som gjorts av sex svenska företags direktinvesteringar utomlands och fyra utlandsägda företag kan av naturliga skäl inte utgöra grunden för en generalisering av internationaliseringens effekter till en större population. Därtill är fallen alltför få och är heller inte utvalda med det syftet. Syftet med fallstudierna är istället att försöka nå en djupare förståelse för vilken roll internationella investeringar kan spela i olika företag i olika situationer. Däremot kan fallen sammantagna ge uppslag till hur man generellt skall se på effekter av internationella investeringar. Det är mot den bakgrunden delbetänkandet skall ses.

Antalet fallföretag är tio, eller, om vi inkluderar "jämförelseföretagen" tretton. I flertalet fall har vi studerat fler än en utlandsinvestering, varför antalet undersökta "fall" i den meningen är relativt stort. Eftersom ett av syftena med fallstudierna har varit att visa på mångfalden egenskaper hos och situationer i vilka investeringarna uppstår, är den samlade bilden med nödvändighet splittrad. Delvis på grund av avsaknad av en enhetlig "effektteori", men också beroende på detta syfte, har beskrivningen inte följt en mall eller analysmodell som är lika för alla fall. I stället har uppläggningsen av respektive fall i hög grad fått följa sin egen väg mot bakgrund av det vi bedömt som **intressantast** möjligt att göra på den tid som stått till förfogande och tillgången på material.

Denna uppläggning försvårar naturligtvis möjligheterna att dra generella slutsatser om investeringarnas effekter. Varje fall framstår som unikt och svårt att klassificera i en viss struktur. Vi kan dock inte nöja oss med ett sådant konstaterande eftersom vår uppgift trots allt är att söka efter generella mönster. I det arbetet får fallen tillsammans med existerande teori på området, tjäna som material ur vilket uppslag till generaliseringar kan hämtas. Detta kan innebära att vi riskerar "våldföra oss" på fallen i den meningen att vi läser in egenskaper som egentligen inte finns där. Men om vi accepterar att det primära för diskussionen i kapitel 1 är de uppslag fallen kan ge snarare än den "absoluta" sanningen i respektive fall så kan vi lättare godta ett sådant "våld". Lite vårdslöst skulle man kunna säga att varje fallbeskrivning så långt möjligt skall beskriva det faktiska och sanna händelseförloppet, medan vi i kapitel 1 utnyttjar fallen explorativt och kanske därför också mer spekulativt.

Diskussionen om investeringarnas effekter kommer att följa två skilda linjer. I avsnitt 2 försöker vi precisera om de omedelbara sysselsättningseffekterna är positiva eller negativa. Analysen bygger på en statistisk jämförelse mellan två lägen, ett med och ett utan den aktuella direktinvesteringen. Den fråga vi försöker besvara är om export av motsvarande produkter överhuvudtaget utgör ett alternativ i ett läge då direktinvesteringar ej är möjliga. Denna diskussion har sin utgångspunkt i de teorier som menar att företagen kan investera därför att de på grund av marknadsimperfektioner besitter en komparativ fördel. Avsnittet avslutas med slutsatsen att "fördelsteorin" bara i en mycket begränsad mening kan beskriva effekterna av direktinvesteringar.

Sistnämnda slutsats leder oss i stället över till en diskussion om direktinvesteringarnas mera långsiktiga effekter på konkurrenskraft och beroende. I avsnitt 3 försöker vi analysera effekterna på koncernens konkurrenskraft utifrån en beskrivning av direktinvesteringens "konstruktion" med avseende på relationen till företagets tidigare verksamhet. I avsnitt 3.3 försöker vi ringa in var i koncernen kontrollen finns över de resurser som utgör grunden för konkurrenskraften och vilka konsekvenser detta har för den svenska delen. I avsnitt 3.4 slutligen förs en diskussion om de industripolitiska konsekvenserna av olika typer av investeringar.

Avsnitt 2. Effekter på export och investeringar.En statistisk jämförelse.

En stor del av teorin om orsakerna till uppkomsten av direktinvesteringar har sin utgångspunkt i förekomsten av marknadsinperfektioner; de företag som investerar utomlands måste besitta en kunskapsmässig eller annan fördel som gör att de kan balansera den nackdel man har i jämförelse med lokala producenter vid investering på en främmande marknad. Dessa fördelar antas ofta vara av den karaktären att de inte låter sig avskiljas från företaget självt och dess verksamhet. Därav följer att företaget, för att exploatera fördelen på en utländsk marknad, ofta väljer att göra det genom export eller direktinvestering istället för genom avyttring av fördelen i sig, t ex licensiering. Valet mellan export och direktinvesteringar påverkas i sin tur av förekomsten av handelshinder, transportkostnader, stordrift, krav på lokal tillverkning etc. Kravet på en kunskapsmässig fördel i kombination med att stora företag har ett resursmässigt försprång när det gäller att skaffa information om utländska marknader skulle tala för att det framför allt är stora företag med differentierbara produkter som står för de utländska direktinvesteringarna.¹ Empiriskt har man också visat att andelen utlandsinvesteringar är störst i de branscher som har högst andel FoU och marknadsföringskostnader och där avkastningen är störst.² I de relativt få fall utlandsinvesteringar skett i branscher som kan karakteriseras som homogena oligopol, dvs. branscher med få företag men med icke-differentierbara produkter, har dessa förklarats med att det är fråga om vertikal integration framåt eller bakåt för att säkra råvaruförsörjning eller avsättning i en situation med stor osäkerhet om och beroende av konkurrenternas agerande.³

¹För en beskrivning av denna teori se t ex Caves, R.E.; "International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment" *Economica* 1971

²Se t ex Horst, T.; "Firm and Industry Determinants of the Decision to Invest Abroad; An Empirical Study. The Review of Economics and Statistics 1972

³Se t ex Lundgren, SOU 1975:50, s. 133

Denna starkt schematiska teori för förklaring av direktinvesteringar kan i sin tur kopplas till en lika schematisk metod för att analysera effekterna av utlandsinvesteringar på hemlandets (och värdlandets) export och investeringar. I en undersökning av de amerikanska utlandsinvesteringarnas effekter på betalningsbalansen in- delades dessa i tre skilda kategorier.¹ I den första kategorien baseras investeringen på en företagsspecifik fördel. I den andra kategorien är investeringen i stället en följd av att det investerande företaget vill komma åt en fördel som är kopplad till det land i vilket investeringen görs, en nationsspecifik fördel. I den tredje kategorien hamnar de investeringar som inte bygger på enbart den ena eller andra fördelen utan på någon typ av kombination av de två fördelstyperna som gör investeringen lönsam.

Denna uppdelning kan relateras till teorin för marknadsimperfektioner på så sätt att fallet med en företagsspecifik fördel kopplas ihop med stora differentierade företagsutlandsinvesteringar medan fallet med en nationsspecifik fördel närmast ansluter till fallet homogent oligopol. Eftersom den tredje kategorien kan ses som en blandform går det inte att hänföra denna enbart till den ena eller andra marknadsformen.²

Det intressanta med denna uppdelning ur effektsynpunkt är att fallen ger helt olika resultat i en situation då vi tänker oss att utlandsinvesteringen av någon anledning inte går att genomföra. När denna bygger på en företagsspecifik fördel innebär alternativsituationen att motsvarande investering, helt eller delvis, i stället skulle göras i ursprungslandet med ökad export som följd. Den komparativa fördelen, t ex ett patent, en unik tillverkningssteknik etc, är ju kopplad till det specifika företaget, inte till mottagarlandet. När utlandsinvesteringen bygger på en nationsspecifik fördel kommer däremot

¹ Hufbauer, Adler; Overseas Manufacturing Investment and the Balance of Payments, US Treasury Department 1968.

² För en utförlig diskussion av dessa samband, se Lundgren op.cit., s. 179-184

denna fördel, t ex en råvara eller någon annan tillgång som är bunden till landet, i stället att exploateras av något annat företag som inte är förhindrat att investera i landet ifråga. I den tredje kategorien slutligen antas investeringen inte bli av vare sig i ursprungsland eller värdland p g a att det är just kombinationen av ett specifikt företag och ett specifikt land som möjliggör investeringen.

För att klassificeringen skall vara användbar måste vi precisera alternativsituationen. När vi säger att investeringen i alternativsituationen istället skulle ha gjorts antingen i hemlandet, mottagarlandet eller inte alls så avses med detta investering i tillverkning av samma produkt för samma marknad. Däremot kan inte klassificeringen användas för att besvara frågan hur företagets investeringar i tillverkning av en annan produkt och/eller för en annan marknad, påverkas. En sådan analys skulle kräva preciserade antaganden om företagets lönsamhetskrav, tillgång på kapital och administrativa kapacitet att hantera flera investeringar.

De svenska fallföretagets utlandsinvesteringar.

På vilket sätt skulle klassificeringen kunna utnyttjas för att analysera de näringspolitiska effekterna i de olika kategorierna? I de empiriska undersökningar som gjorts av effekterna av utlandsinvesteringar på sysselsättningen har den s k substitutionseffekten spelat en stor roll, dvs en effekt som visar hur mycket av den sysselsättning som är hänförlig till den utländska direktinvesteringen istället hade kunna åstadkommas genom export från det investerande företagets hemland. PLM-fallet är ett exempel på ett försök att empiriskt fastställa substitutionseffekten utifrån en mikroteoretisk modell.²

¹Se t ex Frank & Freeman, Distributional Consequences of Direkt Investment 1978, Hawkins R, Job Displacement and the Multinational Firm: A Methodological Review. Occ. paper nr 3, Central for Multinational Studies 1972, Stobaugh, R; Nine Investments Abroad and Their Impact at Home, Boston, 1976, Meyerson, P-M; Företagens utländska direktinv. Sthlm 1976.

²Se fallet PLM, s.268.

I allmänhet innebär det att man försöker fastställa den möjliga exporten i alternativsituationen utan direktinvesteringar, och sedan översätter detta i sysselsättningstermer.

Om vi skall utnyttja modellen ovan för att analysera fallen blir det första steget att försöka klargöra i vilka situationer investering i Sverige och export är ett alternativ till de svenska företagens utlandsinvesteringar. Definitionsmässigt är det ju enbart i fallet med en företagsspecifik fördel som det finns utsikter att motsvarande investering istället görs i Sverige. Vilka av de studerade direktinvesteringarna bygger på en så utpräglad företagsspecifik fördel att export kan vara ett alternativ?

Vi kan omedelbart konstatera att flera av investeringarna inte passar in på den beskrivningen. ASSIS förvärv av säck- och wellpapttillverkare är ett bra exempel på hur ett företag på en marknad som kännetecknas av homogent oligopol tillförsäkrar sig en viss trygghet på sin avsättningsmarknad genom förvärv av tidigare kunder och samtidigt uppnår vissa integrationsvinster i produktionen. I enlighet med klassificeringen ovan skulle det passa väl in på det nationsspecifika fallet. Om ASSI ej kunnat förvärva dessa företag hade man inte kunnat uppnå samma syfte genom en investering i wellpapttillverkning i Sverige och samtidigt hade sannolikheten varit stor att andra företag istället förvärvat företagen i fråga. Därmed har vi också konstaterat att ett förbud mot utlandsinvesteringen inte medfört en motsvarande ökning av investeringsvolymen och därmed sysselsättningen i företagets svenskbaserade produktion. Eventuellt kan man snarare tala om en motsatt effekt. Om ASSI inte håller jämna steg med sina utländska konkurrenter i fråga om vertikal integration skulle det kunna leda till minskad försäljning.¹

¹Se Fallet ASSI, s. 81, ff.

Om vi går vidare och tittar på de andra fallföretagens investeringar är det också flera som passar dåligt in på den förstnämnda kategorin. Ett skäl till detta är att investeringarna snarast har en marknadsstödjande karaktär. På samma sätt som en stor del av de svenska företagens utlandsinvesteringar görs i försäljningsbolag så kan det primära syftet med investeringar i tillverkning faktiskt vara att stödja försäljning från företagets tillverkningsenheter i Sverige. Electrolux förvärv av Arthur Martin är ett exempel på detta. Det kanske viktigaste resultatet av den investeringen är att Electrolux förvärvar en uppbyggd marknadsorganisation och ett varumärke på den franska marknaden, varigenom exporten av kyl- och frysskåp från Mariestad kan öka.¹

Om vi å ena sidan betraktar förvärv av en utbyggd marknadsorganisation och ett välkänt varumärke som en viktig förutsättning för att en tillverkare skall kunna nå upp till motsvarande försäljning på den franska marknaden så kan vi säga att denna situation har stora likheter med det nationsspecifika fallet. Om Electrolux förhindrats att göra investeringen hade man inte kunna uppnå samma resultat genom en motsvarande marknadsinvestering i Sverige. Istället hade något annat företag förvärvat Arthur Martin, dvs vi betonar den nationsspecifika fördelen i situationen.

Om vi å andra sidan menar att det är kombinationen av Electrolux tillverkningskunskap och Arthur Martins marknadskunskap och varumärke som utgör grunden för direktinvesteringen så har vi att göra med ett fall enligt den tredje kategorin, dvs om Electrolux varit förhindrat att göra den hade den överhuvudtaget inte kommit till stånd eftersom inget annat företag definitionsmässigt besitter tillräckligt mycket av den företagsspecifika fördelen.

¹Se fallet Electrolux, s. 145 ff.

Oavsett om vi anser att Arthur Martininvesteringen passar in på det nationsspecifika fallet eller är ett exempel på en kombination av företags- och nationsspecifika fördelar (tredje kategorin) så blir konsekvensen definitionsmässigt att den inte innebär något bortfall av motsvarande investeringar som i alternativsituationen skulle ha gjorts i Sverige.

Även i fallet IKEA är det svårt att hänföra de utländska investeringarna till den första kategorin. IKEA:s investeringar baseras i hög grad på en avancerad kombination av grossiströrelse i Sverige och detaljströrelse på olika marknader. Det är således ihopkopplingen av varuhusen, belägna på de marknader man vänder sig till (det nationsspecifika) med verksamheten i Sverige (det företagsspecifika) som är en förutsättning för IKEA:s verksamhet. I alternativsituationen uppstår därför ingen motsvarande investering vare sig i Sverige eller på den utländska marknaden.¹

Det karakteristiska för både Arthur Martininvesteringen och IKEA:s etablering av utländska varuhus är att de får en marknadsstödande funktion, sett ur den svenska produktionens synvinkel. Ett annat sätt att uttrycka detta är att säga att investeringarna innebär en ökning av den företagsspecifika fördelen som därmed underlättar exporten. Genom förvärv av en marknadsorganisation och ett varumärke kan Electrolux differentiera sin produkt på den franska marknaden i högre grad. Motsvarande resonemang kan föras för IKEA. Därmed kan vi säga att vi här har exempel på investeringar som syftar till att förändra den företagsspecifika fördel som enligt direktinvesteringsteorin är en förutsättning för de differentierade oligopolföretagens utlandsinvesteringar. I denna teori och i Hufbauer-Adlers klassificering utgår man implicit ifrån att företagen besitter eller inte besitter fördelen och därmed blir också indelningen i investerande

¹Se fallet IKEA, s 288.

företag och icke investerande företag alltför grov. Ovanstående exempel pekar mot att en hel del utländska investeringar också görs för att skaffa sig eller öka styrkan i den egenskap som gör att man kan differentiera sig från andra konkurrerande företag.

Vissa av de studerade investeringarna i våra svenska fallföretag, främst Volvos investeringar i Gent och Alseberg, PLM:s i utländska glasbruk, Gambro:s etableringar och Electrolux förvärv av National Union Electric verkar ytligt sett bättre kunna passa in på den första kategorin i Hufbauer-Adlers klassificering; investeringarna tycks bygga på en företagsspecifik fördel och därmed är också exportalternativet åtminstone teoretiskt tänkbart.

Klarast passar Gambro in i den beskrivningen. Företaget har en relativt unik produkt, höga FOU-kostnader i förhållande till omsättningen och tillhör de världsledande företagen inom området konstgjorda njurar. Man exporterar praktiskt taget allt man säljer och har etablerat lokal tillverkning på de marknader som anses stora nog att bära en sådan (USA, Västtyskland, Italien och Japan). Närhet till kunderna och leveranssäkerhet uppges vara de främsta skälen till etablering. Ingenting tyder på att de länder man etablerat i genomsnittligt omgärdas av högre handelshinder än de länder man exporterar till.¹ Företaget exporterade till länderna i fråga innan etablering skedde.

Även Volvos investeringar i Gent (personvagnar) och Alseberg (tung lastvagnar) har denna prägel. Investeringarna innebär sammansättning av produkter som utvecklats och tillverkas av Volvo i Sverige. Företaget exporterade till EG-marknaden redan före etableringarna och har även haft export till denna marknad efter det att etableringarna skett. Vid etableringstid-

¹Se fallet Gambro, s 214.

punkten var reduceringen av tullkostnader i kombination med att man betraktade EG-marknaden som den största vid sidan av den nordamerikanska de främsta skälen till att investeringarna gjordes.¹

Volvos investering i DAF däremot måste bedömas annorlunda. Investeringen är inte en följd av att Volvo ville exploatera en specifik kompetens i tillverkning eller marknadsföring av en småbil utan att man snabbt ville komplettera sitt sortiment genom förvärv av ett företag som tillverkar mindre bilar. Därigenom kan inte investeringen utan vidare hänföras till fallet med en företagsspecifik fördel, varför exportmöjligheterna i alternativsituationen blir mera svårtolkade. Liknande slutsatser kan dras för Volvos investering i Oostakker för produktion av lätta lastvagnar.²

När PLM påbörjade planeringen för att investera utomlands i Västtyskland ansåg man sig ha ett starkt konkurrensmässigt försprång i marknadsföring av förpackningsglas och (i mindre utsträckning) kunskaper i den s k "kalla ändan". Ett viktigt skäl var också den starka tron på engångsglasets frammarsch i mitten av 1960-talet och därmed förväntan om en stark tillväxt i efterfrågan på förpackningsglas. Även här ansåg sig PLM ha ett visst teknologiskt försprång i förhållande till de stora konkurrenterna. Skälet till att man föredrog etablering framför export var de relativt höga frakt- och (vid den tidpunkten) tullkostnaderna.³

I likhet med Gambro och Volvo skulle vi också här kunna tala om företagsspecifika fördelar som drev fram investeringarna. Det finns emellertid avgörande skillnader mellan Gambro och Volvo å ena sidan, och PLM å den andra. Den företagsspecifika fördelen i marknadsföring PLM hade gällde i stort sett den svenska marknaden medan man där-

¹Se fallet Volvo, s 353.

²Se fallet Volvo, s 378.

³Se fallet PLM, s 262-265.

emot hade liten erfarenhet av marknadsföring på dåvarande EEC-marknaden. Den export PLM haft till dessa marknader före etableringarna i Holland (Dongen) och Västtyskland (Münder) var relativt obetydlig. Till detta kommer också att engångsglaset inte fick den utveckling som PLM förväntade sig 1967.

Sett ur PLM:s synvinkel i Sverige visade det sig att konkurrenssituationen på EEC-marknaden var annorlunda än man väntat sig och att PLM:s möjligheter att differentiera sina produkter utifrån de svenska erfarenheterna var mer begränsade än man trott. De investeringar man faktiskt gjorde fick formen av förvärv av redan existerande glasbruk och den produktionsinriktning dessa fick utgick snarare från den samlade kunskapen hos glasbruken utomlands än från en specifik fördel hos PLM i Sverige. Så som utvecklingen blev kom den komparativa fördelen till stor del att bli beroende av de förvärvade företagen, vilket i Hufbauer-Adlers terminologi innebar att investeringarna i minst lika hög grad kan hänföras till fallet med en nationsspecifik fördel som en företagspecifik. Av fallbeskrivningen framgår att glasbruken sannolikt hade köpts av något annat företag om PLM ej förvärvat dem. På grund av att den företagsspecifika fördelen i realiteten var mindre och transport- och tullkostnader relativt höga blir exportalternativet för PLM:s del annorlunda. Våra analyser i fallstudien pekar också mot att endast en del av det som nu produceras utomlands hade kunnat exporteras.¹

Electrolux långa erfarenhet av tillverkning och försäljning av dammsugare är självfallet en bidragande orsak till förvärv av ett av USA:s största dammsugarföretag, National Union Electric (NUE). Men dammsugare är numera en masstillverkad produkt och man kan knappast

¹Se fallet PLM, s 277.

tala om en påtagligt företagsspecifik fördel kopplad till produkten hos någon av de stora tillverkarna. Till detta kommer att den amerikanska marknaden för dammsugare skiljer sig en hel del från den europeiska, att Electrolux har mycket liten erfarenhet från den amerikanska marknaden samt att man är förhindrad att använda varumärket Electrolux i USA. Den viktigaste förutsättningen för investeringen kan istället sannolikt kopplas till faktorer som Electrolux "multi-nationalitet per se", finansiella styrka och företagsledningskapacitet. Beskrivet på detta sätt blir de företagsspecifika fördelar som skulle kunna möjliggöra export från Sverige till USA mycket begränsade. Electrolux export till Nordamerika var ju också helt obetydlig så väl före som efter förvärvet 1974.¹

Låt oss sammanfatta ovanstående tolkningar av Gambros, Volvos, PLM:s och Electrolux (NUE) utlandsinvesteringar. De företagsspecifika fördelar som skulle kunna möjliggöra export är starkast för Gambro och Volvos investeringar i Gent och Alseberg, betydligt mindre för PLM och minst för Electrolux (NUE). I en situation där utlandsinvestering ej vore möjlig skulle Gambro istället sannolikt kunna exportera en stor del av den produktion som nu bedrivs i de utländska bolagen. Detta följer av att vi bedömer att Gambros företagsspecifika fördel starkt dominerar över de nationsspecifika fördelar som är kopplade till de länder man investerat i. I princip kan samma resonemang föras för Volvos investeringar i Gent och Alseberg med den skillnaden att den nationsspecifika fördelen blir något större i dessa fall beroende på tullkostnaderna, varigenom också exporten i alternativsituationen kan förväntas vara relativt sett mindre.

¹Se fallet Electrolux, s 163.

På grund av att den företagsspecifika fördelen är liten i både PLM och Electrolux blir också exportmöjligheterna i en alternativsituation betydligt mindre eller helt obetydliga.

Det är viktigt att understryka att ovanstående analys är helt statistisk. Den frågeställning den avser att besvara är: hur mycket av den utländska tillverkningen hade i stället kunnat exporteras vid etableringstillfället? Frågan besvaras genom att försöka fastslå styrkan i den företagsspecifika fördelen i relation till den nationsspecifika vid etableringstidpunkten. Däremot kan den inte besvara frågan på vilket sätt investeringarna påverkar företagets verksamhet över tiden och därmed inte heller ge ett uttömmande svar på sysselsättningseffekterna.

Trots den starkt förenklade analysen har denna gett oss uppslag till en nyansering av bilden av utlandsinvesteringarnas effekter i två viktiga avseenden:

1. Många utlandsinvesteringar har även kortsiktigt en rent exportstödjande effekt genom att de innebär investeringar i efterföljande led. ASSI, Electrolux-Arthur Martin och IKEA är exempel på detta. Därmed kan man knappast tala om negativa sysselsättnings-effekter av utlandsinvesteringar i dessa fall.
2. Investeringar i utländsk tillverkning förekommer utan att det föreligger en företagsspecifik fördel som gör export till ett realistiskt alternativ.

De utländska fallföretagens investeringar i Sverige

Går det att utnyttja samma modell för att analysera de utlandsägda företagen? Vi har ju konstaterat ovan att det är i fallet med en företagsspecifik fördel som en utebliven direktinvestering i stället kan ge en högre sysselsättning i Sverige, eftersom det bara är i den situationen som fördelen är tillräckligt stark för att möjliggöra export i

alternativsituationen. På analogt sätt medför ett hinder för utländska investeringar i Sverige i motsvarande fall ett investeringsbortfall, eftersom motsvarande verksamhet i stället skulle ta formen av produktion i det investerande företagets hemland (eller något annat land) för export till Sverige (och eller andra länder). Även i det fall investeringen baseras på en kombination av företagsspecifik och nationsspecifik fördel, dvs den tredje kategorin i Hufbauer-Adlers klassificering, innebär alternativsituationen en mindre investeringsvolym i Sverige. Definitionsmässigt skulle ju inte investeringen bli av i Sverige om inte det utländska företaget gör den.

I vilka av fallen skulle ett hinder för de utländska företagen att investera innebära en i motsvarande grad mindre verksamhetsvolym i Sverige, eller annorlunda uttryckt, vilka av fallen passar in i Hufbauer-Adlers första eller tredje kategori?

Det ligger nära till hands att säga att detta inte gäller för något av de studerade fallen, eftersom samtliga investeringar har formen av förvärv av redan igångvarande företag som i alternativsituationen kan tänkas ha fortsatt sin verksamhet i svensk ägo.¹ En sådan slutsats skulle emellertid innebära en alltför stark förenkling, eftersom skillnaden mellan förvärv och egen etablering kan bero på flera faktorer. Om vi använder uteslutningsmetoden kan vi till att börja med konstatera att fallet Flygt ej passar in på varken den första eller tredje kategorin. Bakgrunden till den investeringen är ju knappast ITT:s specifika kunskap inom pumpområdet eller en unik kombination av ITT:s och Flygts fördelar som möjliggör Flygts verksamhet. Därmed kan vi inte heller kortsiktigt tala om ett verksamhetsbortfall i Sverige i en situation utan ITT:s investering.² Ett liknande resonemang kan föras för Cavenhams förvärv av Felix 1973.³

¹ Observera att Gambio och Volvo, vars utlandsinvesteringar vi betraktade som "mest" företagsspecifika, genomfördes som etablering av egna fabriker, ej förvärv av redan existerande företag.

² Se fallet Flygt, s 573.

³ Se fallet Findus, bilaga 13

De andra fallen skiljer sig från Flygt på det viset att den utländske ägaren långt före investeringstillfället förvärvat kunskaper inom det aktuella produktområdet. Påtagligast är det i fallet Firestone, där moderbolaget sedan länge tillverkat däck och etableringen i Sverige var ett sätt för Firestone att göra det genom att förvärva ett redan existerande gummi-företag, men alternativet egen etablering var i det läget säkerligen ett realistiskt alternativ. Man hade ett välkänt varumärke och tillverkningen av däck kom helt att baseras på Firestones "recept". I en situation med förbud för utländska företag att investera i Sverige hade man därför sannolikt kunnat förlägga verksamheten någon annanstans och exportera till Skandinavien istället. Därmed kan vi också dra slutsatsen att det, allt annat lika, inneburit ett investeringsbortfall i Sverige.

Något annorlunda måste Nestlés förvärv av Findus bedömas. Visserligen hade detta företag en mycket lång erfarenhet på livsmedelsområdet. Men själva djupfrysningstekniken och kunskapen om förädlingsprocessen från råvara till färdig produkt fanns hos Findus. Av fallstudien framgår också att tillgången till varumärket Findus spelade stor roll för Nestlés investeringsbeslut.¹ Vi kan därför knappast säga att Nestlés företagsspecifika fördelar var en förutsättning för Findus verksamhet vid förvärvstidpunkten eller att Nestlé i händelse av ett investeringsförbud omedelbart hade kunnat välja att istället lägga motsvarande verksamhet i t ex Schweiz för export till Sverige. Därmed har vi också sagt att vi inte har att göra med det företagsspecifika fallet. Det är inte heller troligt att det var just kombinationen Findus-Nestlé som möjliggjorde Findus verksamhet vid förvärvstidpunkten. Därmed skulle vi dra slutsatsen att ett hinder för Nestlé att investera inte skulle ha inneburit någon

¹Se fallet Findus, s 465.

motsvarande verksamhetsminskning i Sverige.¹

Liknande slutsatser måste dras för fallet IKO-Kabel. ITT:s specifika fördel kan inte sägas vara ett nödvändigt villkor för IKO:s verksamhet vid förvärvstidpunkten, trots ITT:s långa erfarenhet på telekommunikationsområdet. Situationen vid förvärvstidpunkten pekar i stället mot att IKO mycket väl hade kunnat fortsätta som familjeföretag eller som dotterbolag till någon av övriga svenska kabeltillverkare.²

Slutsatsen blir således att det bara är i fallet Firestone som vi eventuellt kan tala om en verksamhets- och därmed sysselsättningsminskning i Sverige vid ett svenskt investeringsförbud. Observera att denna slutsats helt baseras på en statisk jämförelse mellan två lägen, ett med och ett utan investeringen i fråga. Ett helt annat problem är hur vi skall bedöma de samlade effekterna av de utländska företagens investeringar, från förvärvstidpunkten fram till idag.

Slutsatser

Vår avsikt har inte varit att "testa" den teori som tar sin utgångspunkt i antaganden om en specifik fördel som "motorn" bakom flertalet direktinvesteringar, såsom den formulerats av t ex Caves.³ Men efter att ha försökt beskriva de situationer i vilka fallföretagens utlandsinvesteringar kom till är det emellertid frestande att göra vissa sammanfattande reflexioner:

1. Antaganden om en företagsspecifik fördel ger inte någon uttömmande förklaring till många av de studerade investeringarna, om man med fördel menar ett kunskapsmässigt övertag att producera och marknadsföra en viss vara för en viss marknad. Om vi bortser från det fall av homogent oligopol som ingår i undersökningen, ASSI, så kan knappast

¹Observera att analysen fortfarande är helt statisk, dvs vi uttalar oss inte om effekterna av de utländska företagens närvaro tiden efter förvärvet.

²Se fallet IKO-Kabel, s 589. Observera att en större del av IKO:s produktion är kraftkabel, en produkt som inte hör hemma i ITT:s traditionella sortiment.

³Se Caves, R.op.cit.

den dominerande bilden hos majoriteten av de övriga investeringarna sägas vara en sådan fördel. Resonemanget bygger ju på att denna fördel, som medför en viss kontroll över varans pris, från början finns hos det investerande företaget och "överförs" i det nya dotterbolaget. Slående är istället hur ofta den värdefulla kunskapen om produktionen och/eller marknadsföringen antingen redan finns hos investeringsobjektet från början eller uppstår som ett resultat av investeringen. Tydliga exempel på den förra situationen är Electrolux förvärv av NUE, ITT:s förvärv av Flygt och IKO och Nestlés och Cavenhams förvärv av Findus resp. Felix. Även PLM:s förvärv av glasbruken i Holland och Västtyskland bör räknas dit, även om etableringsplanerna från början baserade sig på en föreställning om en överlägsen förmåga, framför allt i marknadsföring av förpackningsglas.¹ Tydliga exempel på den senare situationen är Electrolux förvärv av Arthur Martin, som innebär en kraftig ökning av konkurrensförmågan för Electrolux genom ett "ihopgifte" av en tillverkningskunskap med en marknadsorganisation och ett välkänt varumärke i Frankrike.²

En indikation på att man snarare förvärvar än exploaterar en "egen" fördel är det sätt på vilket etableringen gått till. I samtliga exempel ovan har investeringarna skett i form av förvärv av igång varande företag, vars förmåga att producera och eller marknadsföra oftast varit drivkraften bakom investeringen. Detta kan jämföras med de fall vi ovan ansett stämmer mera överens med den "traditionella" fördelsteorin, dvs Gambro, Volvo (Gent, Alseberg) och Firestone. I de två förstnämnda fallen har man byggt egna anläggningar, utformade för att exploatera moderföretagets specifika kompetens. Även om Firestone köpte ett redan existerande företag, kan detta i hög grad ses som ett val mellan

¹Se fallet PLM, s 262.

²Se fallet Electrolux, s 145 ff.

att köpa redan befintliga fabrikslokaler eller bygga nya. Produktionen kom att utformas enligt moderföretagets anvisningar.¹

2. Om man utvidgar innebörden av begreppet fördel till att omfatta "allt", t ex även allmän företagsledningsförmåga och tillgång på kapital kan vi naturligtvis säga att samtliga studerade investeringar bygger på en sådan fördel. Men då får begreppet en så allmän innebörd att det förlorar både i förklaringsförmåga och som hjälp i en effektdiskussion. Även om vi således accepterar att ITT:s förvärv av Flygt och IKO baseras på någon form av komparativ fördel som balanserar den komparativa nackdel som ITT har i jämförelse med svenska företag, så är det inte till någon större hjälp när vi vill besvara frågan om Flygts och IKO:s verksamhetsförutsättningar ITT förutan.

Hela idén med den företagsspecifika fördelen som en förutsättning för direktinvesteringar bygger ju på föreställningen om att utländska investerare besitter ett kunskapsmässigt och informationsmässigt handikapp i förhållande till inhemska företag. Men i den mån detta handikapp minskar i betydelse, t ex på grund av att företaget sedan länge samlat på sig kunskap om internationella investeringar, så minskar också behovet av en företagsspecifik fördel som motvikt. Därmed skulle vi också kunna förklara varför stora företag av typen ITT, Cavenham och Electrolux kan investera utomlands utan ibland alltför påtagliga komparativa fördelar i produktion eller marknadsföring av de aktuella produkterna.

¹ Som framgår av fallbeskrivningen baserade den förre ägaren, Ostermans, sedan några år verksamheten på ett licensavtal med Firestone. Se fallet Firestone, s 513

² Ett annat sätt att uttrycka detta är att säga att man utvecklat en specifik fördel i just förmågan att förvärva företag.

3. Det faktum att så många investeringar inte tycks passa in särskilt väl på den "traditionella" fördelsteorin gör att den statistiska effektanalysen blir (om möjligt) ännu besvärligare. När investeringen utgår ifrån en specifik fördel i moderföretaget, dvs den första kategorin i Hufbauer-Adlers terminologi, kan effektanalysen inriktas på att försöka utröna exportalternativet, givet kostnads-skillnader mellan att producera i Sverige eller utomlands och priskänsligheten på marknaden. Men när investeringen istället innebär förvärv av en fördel blir alternativsituationen betydligt besvärligare att beskriva. Avstår då företaget helt ifrån att investera eller investerar man inom något annat verksamhetsområde i Sverige där man kan exploatera en fördel eller förvärva en fördel? Antalet tänkbara alternativ som behövs analyseras blir här genast större än i det enkla fall då man utgår ifrån att företaget exploaterar en fördel som man redan besitter.

Avsnitt 3. Direktinvesteringar och konkurrenskraft.

Avsnitt 3.1 Inledning

Föregående avsnitt pekade mot att många av direktinvesteringarna innebar förändringar i något som kunde kallas företagsspecifik fördel snarare än exploatering av en redan befintlig fördel. Därmed ligger det också nära till hands att gå över till att diskutera effekter i termer av påverkan på företagets konkurrenskraft. Med ett sådant angreppssätt inriktar vi intresset på direktinvesteringarnas roll i företagets strävan att förvärva och utveckla sina komparativa fördelar över tiden snarare än de omedelbara effekterna på investeringarna i Sverige. Utifrån en sådan analys har vi sedan bl a möjlighet att dra vissa slutsatser om de mera långsiktiga effekterna på både den "svenska delens" verksamhetsomfattning och beroende till koncernens utländska del.

Företag tenderar att specialisera sig på verksamheter där man har en komparativ fördel. Det är denna komparativa fördel som konstituerar företagets konkurrenskraft. Begreppet konkurrenskraft, så som det används i detta avsnitt, betonar företagets förmåga att möta de krav som olika delar av omgivningen ställer på verksamheten. Med detta perspektiv blir hanterandet av relationen till de delar av miljön som företaget är beroende av centralt. "Yttre" effektivitet snarare än "inre" effektivitet betonas.¹

¹ Detta synsätt överensstämmer med den ofta förekommande uppdelningen i "organizational effectiveness" och "organizational efficiency". Se t ex J Pfeffer, G Salancik; *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. New York 1978, s. 11-12.

Ett rimligt antagande är att direktinvesteringar görs för att på ett eller annat sätt öka företagets konkurrenskraft. Det intressanta är emellertid på vilket sätt direktinvesteringens "konstruktion" ger den ökade konkurrenskraften och hur detta i sin tur inverkar på den svenska delens ställning. Det är primärt två frågor vi vill försöka besvara:

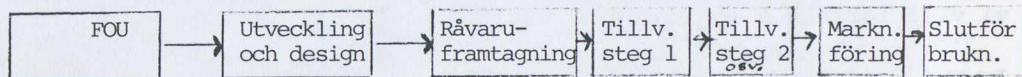
1. Vad är det för egenskaper i den gjorda direktinvesteringen som påverkar koncernens konkurrenskraft? och
2. Vilken roll spelar moder- resp dotterbolag som "bärare" av koncernens konkurrenskraft?

Vi inriktar vår analys på frågan hur konkurrenskraften förändrats från läget före till läget efter direktinvesteringen. Det innebär att vi inte analyserar konkurrenskraften utifrån en jämförelse mellan den gjorda direktinvesteringen och alla tänkbara alternativ, t ex licensförsäljning, fortsatt export, vidareförädling i Sverige osv. Denna begränsning motiveras av att vi primärt är intresserade av de faktiskt gjorda direktinvesteringarnas effekter i ovannämnda avseenden, inte av huruvida dessa i varje situation var de företagsekonomiskt lämpligaste.

I avsnitt 3:2 skall vi försöka besvara frågan under punkt ett medan frågan under punkt 2 behandlas i avsnitt 3:3.

I analysen skall vi utgå ifrån följande allmänna bild av industriell verksamhet. Denna kan beskrivas som ett antal separata produktionsprocesser där varje steg i processen sköts av ett eller flera företag och ett företag kan sköta ett eller flera steg. Med produktionsprocess menar vi inte bara det fysiska flödet från råvara till färdiga produkter i det slutliga förbrukarledet utan även de delar som innefattar olika former av kunskapsproduktion som en nödvändig förutsättning för den fortsatta processen. För att t ex bedriva tillverkning

av ett visst läkemedel krävs inte bara tillgång till vissa råvaror utan även en försäkran om tillgång till forskning och produktutveckling. Stegen i en produktionsprocess skulle därmed kunna ges följande allmänna beskrivning.¹



Om vi betraktar flera produktionsprocesser samtidigt kan vi säga att de parallella stegen i dessa i olika hög grad bygger sin verksamhet på en likartad teknologi. T ex forskning om läkemedel har vissa gemensamma drag med livsmedelsforskning men inte mycket gemensamt med forskning inom pappersindustrin. På motsvarande sätt finns det flera beröringspunkter mellan produktionsprocesserna för t ex spisar och diskmaskiner när det gäller tillverkning och marknadsföring men knappast några beröringspunkter alls mellan dessa och produktionsprocessen för t ex wellpapplådor.

Antag nu att det finns en tendens hos företagen att försöka öka sin konkurrenskraft genom att specialisera sig på likartade verksamheter, i den meningen att dessa utgår ifrån en gemensam komparativ fördel. Ett företag kan därför tänkas specialisera sig på ett och samma steg i en produktionsprocess eller röra sig i riktning mot likartade steg i andra produktionsprocesser. Ett marknadsföringsföretag kan t ex specialisera sig på marknadsföring av en eller flera likartade produkter.

¹Se t ex SIND 1980:4 Multinationella företag: FoU-verksamhet, tekniköverföring och företagstillväxt, s. 33

Men en lika viktig förklaring till organisation av industriell verksamhet är att de olika stadierna i en produktionsprocess är komplementära och därför kräver någon form av koordinering. Byggnadsverksamhet och produktion av tegel är exempel på två komplementära aktiviteter. För att bedriva byggnadsverksamhet krävs kunskaper om priser och kvaliteter på tegel men också försäkringar om att rätt kvantitet och kvalitet av tegel finns att köpa vid rätt tidpunkt. Omvänt behöver tillverkaren av tegel känna till den framtida efterfrågan på tegel av olika kvalitet. Den koordinering som krävs mellan de båda komplementära aktiviteterna kan antingen skötas via en marknad, via mer eller mindre formaliserade avtal mellan byggföretag och tegeltillverkare eller inom ramen för en och samma organisation.¹

Det är viktigt att klargöra distinktionen mellan likartade och komplementära aktiviteter. Aktiviteter kan vara likartade, d v s utnyttja samma kunskap, men inte vara beroende av varandra produktionsmässigt. Tillverkning av industrigummi (t ex lister och packningar) och bildäck utnyttjar i hög grad samma teknologiska kunskap men verksamheterna kan i princip bedrivas helt skilda från varandra, eftersom de inte producerar insatsvaror för varandra eller på annat sätt utgör nödvändiga villkor för varandras verksamhet. På motsvarande sätt kan tillverkning av olika konsumentkapitalvaror betraktas som likartade aktiviteter i den mån t ex varorna marknadsförs genom samma slags försäljningskanaler, men ändå vara helt separerade tillverkningsmässigt. På analogt sätt kan aktiviteterna vara komplementära men icke likartade. Tillverkning av tegel och byggnadsverksamhet är komplementära men har få gemensamma nämnare teknologiskt eller marknadsföringsmässigt.

¹För en utförligare beskrivning av innebörden i begreppet komplementaritet, se t ex Richardson, G.B., The Organization of Industry; Economic Journal 1972, s. 889-890.

Det kan nu vara dags att anknyta ovanstående beskrivning till fenomenet direktinvesteringar. Enligt modellen skulle en typ av direktinvesteringar vara en följd av att företaget vill inkorporera flera steg i tillverkningsprocessen och väljer att göra det inom ramen för en koncern i stället för via marknaden eller via avtal mellan två fristående företag. En indikation på att den studerade direktinvesteringen har den karaktären är att det förekommer någon form av vertikal integration mellan moder- och dotterbolag (eller mellan dotterbolagen). Denna integration kan antingen ha formen av ett fysiskt varuflöde och/eller ett kunskapsflöde, dvs en form av komplementaritet.¹

Men modellen säger oss också att direktinvesteringar kan vara ett resultat av att företaget går in på områden som är likartade. Det behöver inte innebära att den nya verksamheten utgör ett produktionssteg före eller efter den verksamhet som företaget redan tidigare bedriver, men att den baseras på tillverknings- eller marknadsföringsmässig kunskap som företaget redan har.

Eftersom vi antagit att de två variablerna komplementaritet och likhet är oberoende kan vi också tänka oss fall där både egenskaperna föreligger resp inte föreligger. Vi skulle därmed ha att göra med en enkel fyrfältstablå enligt nedanstående figur;

¹ Behovet av att hantera komplementariteten mellan olika produktionssteg i företagets form kan återföras på antagandet att de resurser företaget behöver för sin verksamhet ofta är heterogena och därför mindre lämpliga att överföra via en marknad. Se t ex SOU 1975:50, s. 119-126, Swedenborg, B., *The Multinational Operations of Swedish Firms*, s. 33-39 och Buckley, P., Casson, M., *The Future of Multinational Enterprise*, kap. 2, för en beskrivning av dessa tankegångar.

likartade

icke likartade

komplementära

icke
komplementära

På den övre halvan av fyrfältstablåen hamnar de direktinvesteringar som är ett uttryck för att företaget vill sköta flera steg i produktionsprocessen själv. I den övre vänstra rutan återfinns de fall som dessutom innebär att direktinvesteringen sker i sådan verksamhet som baseras på för det investerande företaget välkänd teknologi. I den nedre vänstra rutan hamnar de investeringar som baseras på samma tillverknings- och marknadsföringsteknologi som företaget redan besitter men inte är ett resultat av komplementaritet mellan olika produktionssteg. I den nedre högra rutan slutligen hamnar sådana investeringar som varken baseras på tidigare kunskap eller utgör andra steg i samma produktionsprocess. De sistnämnda direktinvesteringarna kan därmed sägas ha mer konglomerativ karaktär än de övriga.

I nedanstående figur har de investeringar vi studerat i praktikfallen inplacerats. Det måste understrykas att den karakteristik vi därmed gör inte primärt avser frågan varför investeringarna gjorts utan egenkaperna med avseende på komplementaritet och likhet sedan de genomförts.

Likartade

Icke likartade

Komplementära

Volvo-Gent, Alseberg Gambro Ikea Firestone	Assi
Electrolux-AM	
Volvo-DAF, Oostakker PLM ITTO-IKO Electrolux-NUE	ITT-Flygt Cavenham-Felix
Nestlé-Findus	

Icke
komplementära

De direktinvesteringar som vi studerat i Volvo, Gambro, IKEA och Firestone kan alla sägas bygga på sådan teknologisk och marknadsföringsmässig kunskap som moderföretaget hade redan innan. Man kan således knappast säga att koncernen tillförs en tidigare okänd teknologi tack vare investeringen. Volvos investering i monteringsfabriker i Belgien (Gent, Alseberg) innebär att delar av produktionen i Sverige och det utländska dotterbolaget blir två steg i en och samma tillverkningsprocess.¹ Med utgångspunkt ifrån att lokal sammansättning bedömdes som fördelaktigast ur kostnadssynpunkt (framför allt p g a tullar) hade det varit möjligt att antingen sälja packningssatserna till ett fristående företag för lokal montering eller sköta monteringen själv. Volvo valde det senare alternativet medan t ex SAAB:s leveranser av halvfabrikat till Valmet i Finland är exempel på det förra alternativet. I båda fallen blir det emellertid fråga om en mycket stark verksamhetsmässig koppling mellan respektive enhet, och med verksamheten i hög grad baserad på moderbolagets teknologikunskap.

En likartad beskrivning kan ges för IKEA:s investeringar i utländska varuhus. Eftersom företagets affärsidé i hög grad är en kombination av nära leverantörsförbindelser, en viss sortimentsprofil och distributionsform så framtvingar det försäljning genom egna varuhus istället för försäljning genom fristående företag. Försäljning av IKEA-möbler på en utländsk marknad medför därför också investeringar i egna varuhus. I likhet med Volvos investeringar i Gent och Alseberg blir de verksamhetsmässiga kopplingarna mellan moder- och dotterföretag påtagliga, och i lika hög grad är det moderbolaget som besitter "baskunskaperna".²

¹Se fallet Volvo, s 359 ff.

²Se fallet IKEA, s 238.

Gambros investeringar i lokal tillverkning av dialysatorer i Västtyskland, USA, Italien och Japan är en följd dels av att man funnit det nödvändigt att själv sköta tillverkningen än att sälja licenser eller sluta tillverkningsavtal med lokala företag, dels ansett lokal tillverkning lönsammare för företaget än export. Det första skälet är en följd av det starka ömsesidiga beroendet mellan FOU och tillverkning i ett företag av Gambros typ med en forskningsintensiv verksamhet och en produkt som utvecklas snabbt. I sådan verksamhet finns det en stark tendens att inordna teknologiutveckling och exploatering av själva teknologin i ett och samma företag.¹

Som en följd av den starka komplementariteten mellan dessa aktiviteter blir också den kunskapsmässiga kopplingen mellan moder- och dotterbolag påtaglig. Dotterbolagets verksamhet kan ses som en "förlängning" av och baseras på exakt samma teknologiska kunskap som moderföretaget.

Det senare förhållandet gäller även för Firestones däckstillverkning i Sverige. Moderbolaget bestämde mer eller mindre i detalj tillverkningsteknik, och därmed kvalitet, sortimentsval, produktutformning, etc. Ett skäl till detta är moderföretagets strävan att uppnå exakt samma kvalitet på däck som säljs under samma varumärke oavsett var det är producerat. Det förklarar också delvis varför företaget valde att tillverka däcken för den svenska marknaden själv, istället för att sälja tillverkningsrätten till något annat företag.²

¹Se Richardson, G.B., op.cit., s. 892

²Se fallet Firestone, s. 517.

Electrolux förvärv av Arthur Martin innebär tillgång till en utbyggd marknadsorganisation och ett välkänt varumärke för kyl- och frysenheter på den franska marknaden. Investeringen innebär att tillverkningsledet integreras med återförsäljarledet inom ett och samma företag. I det här fallet är det dock inte lika självklart som i de övriga kommenterade fallen att den verksamhet Electrolux förvärvade baseras på för moderföretaget helt välkänd teknologi. Ju mer vi betonar det specifika i att kunna marknadsföra hushållsprodukter av typen kyl- och frysskåp på den franska marknaden, desto mindre finns av den nödvändiga kunskapen hos moderföretaget. Eftersom marknadsföring av hushållskapitalvaror för köksutrustning, t ex spisar och kyl/frysskåp, i relativt hög grad är lokalt betingad, kan man våga påståendet att en stor del av den nödvändiga kunskapen finns hos Arthur Martin, inte Electrolux i Sverige. Därmed skulle investeringen klassificeras som komplementär men icke likartad och därmed den kunskapsmässiga balansen mellan moder- och dotterföretag vara annorlunda än i de tidigare refererade fallen.

Produktion av kraftliner och wellpapp har få likheter tillverkningsmässigt och marknadsföringsmässigt, men är komplementära aktiviteter eftersom kraftliner är en in-satsvara för wellpapp. När därför ASSI ville trygga en del av sin avsättning genom förvärv av wellpappsföretag i Danmark, England och Schweiz gick man in på ett affärsområde utan att besitta specifika kunskaper om wellpappteknologin.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att av de sex investeringar vi valt att kalla komplementära så är flertalet av den karaktären att verksamheten bygger på för moderföretaget välkänd teknologi. Undantag är ASSI:s investeringar i wellpappföretag och (i mindre grad) Electrolux förvärv av Arthur Martin.

I den nedre halvan av figuren ovan har de investeringar inplacerats som inte primärt kan betraktas som föregående eller efterföljande produktionssteg i förhållande till moderbolaget. De produktionsmässiga och/eller kunskapsmässiga kopplingarna mellan moder- och dotterföretag vid investeringstidpunkten var därför betydligt mer begränsade än för de investeringar som betecknats som komplementära. Majoriteten av investeringarna har dock gjorts i verksamheter som har stora likheter med moderbolagets egen verksamhet. Till denna grupp räknas Volvos förvärv av holländska DAF och investeringen i Oostakker, PLM:s förvärv av glasbruken i Holland och Västtyskland, ITT:s förvärv av IKO, Electrolux förvärv av NUE och Nestlés förvärv av Findus. I det sistnämnda fallet är denna karakteristik inte lika uppenbar, eftersom Nestlé visserligen hade lång erfarenhet från livsmedelsproduktion i allmänhet men saknade erfarenhet från djupfrysningssområdet.

I några av dessa fall har vissa former av verksamhetsmässig integration utvecklats efter det investeringen gjorts, i andra fall har detta ej skett i nämnvärd omfattning. Till den förra gruppen kan Volvo-DAF och Nestlé-Findus räknas, till den senare PLM, ITT-IKO och Electrolux-NUE. De sistnämnda investeringarna har därför i realiteten stora likheter med de investeringar som vi betecknat som icke-komplementära och icke-likartade, dvs ITT-Flygt och Cavenham-Felix (nedre högra rutan i figuren). De senare investeringarna har dock en mer utpräglad konglomerativ karaktär eftersom ITT respektive Cavenham från början i hög grad saknade kunskaper om tillverknings- och marknadsföringsteknologin inom pump- respektive livsmedelsproduktion. Därmed kan vi också påstå att de potentiella förutsättningarna för integration inom koncernen är större i den förra gruppen än i den senare.

Diskussionen ovan kan sammanfattas genom att de studerade investeringarna delas in i tre huvudgrupper enligt följande:

1. Direktinvesteringar som kännetecknas av vertikal integration mellan moder- och dotterföretag. Dessa investeringar är i sin tur av två slag. De kan antingen ha tillkommit genom att moderbolaget inkorporerat tidigare eller efterföljande produktionssteg för att därigenom uppnå ökad kontroll över dessa. Till denna grupp räknar vi ASSI:s förvärv av utländska säck- och wellpappföretag och Electrolux förvärv av Arthur Martin. De kan också ha tillkommit genom att företaget valt att lokalisera ett eller flera produktionssteg, som man redan tidigare kontrollerade, till en utländsk marknad. Till denna grupp räknar vi Volvos etablering av monteringsfabriker i Belgien, Gambros etablering av fabriker för tillverkning av dialysatorer, IKEA:s etableringar av varuhus utomlands och Firestones förvärv av Viskafors Gummifabrik.

Observera att direktinvesteringar i form av vertikal integration kan ske i verksamheter som baseras på för moderföretaget okänd teknologi. Ett exempel på det är ASSI och (i mindre grad) Electrolux-Arthur Martin.

Direktinvesteringar genom omlokalisering däremot innebär alltid investeringar i känd teknologi, eftersom moderbolaget redan innan kontrollerade det produktionsled som omlokaliseras.

Såväl när det gäller inkorporering som omlokalisering utgör moder- och dotterbolag skilda steg i en och samma produktionsprocess. Därigenom blir den finansiella och administrativa styrningen bara en del av kopplingen mellan verksamheten i hemlandet och utomlands. Kännetecknande är också ett flöde av varor och/eller tjänster mellan moder- och dotterföretag, eftersom verksamheterna i de båda företagen är komplementära.

2. Direktinvesteringar som kännetecknas av att företaget går in i nya verksamheter som inte är komplementära i förhållande till redan existerande verksamhet men **baseras** på företagets specifika tillverknings- och marknadsföringskunskap. Dessa investeringar kan åtföljas av olika former av integration mellan moder- och dotterföretagets verksamhet för att därigenom uppnå stordrift i inköp, tillverkning, marknadsföring eller FoU. Hit räknar vi PLM:s förvärv av glasbruken i Västtyskland och Holland, Electrolux förvärv av National Union Electric, Volvos investeringar i DAF och Oostakker, ITT:s förvärv av IKO och Nestlés förvärv av Findus.
3. Direktinvesteringar som kännetecknas av att de varken har en komplementär eller kunskapsmässig koppling till existerande verksamhet. (Konglomerativa investeringar). Integration mellan moder- och dotterföretagens verksamheter förekommer knappast. Hit räknar vi ITT:s förvärv av Flygt och Cavenhams förvärv av Felix.

Oavsett om ett företags direktinvesteringar kännetecknas av inkorporering eller omlokalisering av produktionssteg, eller är ett resultat av att företaget gått in i mer eller mindre likartade verksamheter, så är vår utgångspunkt att företaget gjort detta för att utveckla och stärka sin konkurrenskraft. Vi skall därför övergå till att diskutera på vilket sätt investeringen påverkar konkurrenskraften. Diskussionen förs med utgångspunkt från de tre grupperna ovan.

3.2 Effekter på koncernens konkurrenskraft

Vertikal integration

Vertikal integration i form av inkorporering innebär ju att flera produktionssteg sammanförs inom ramen för ett och samma företag. För ASSI och Electrolux-Arthur Martin bör därför förändringen i konkurrenskraft sökas i detta förhållande. Fördelen med vertikal integration kan preciseras till följande tre faktorer. För det första kan den ge ett högre ekonomiskt utbyte genom en bättre teknisk anpassning av tillverkningen i de båda produktionsstegen. För det andra kan den ge det investerande företaget en högre grad av kontroll över de resurser som utnyttjas i framförvarande eller bakomliggande led. För det tredje kan de ge till resultat en högre grad av kunskapsutveckling inom koncernen genom en "tätare" kontakt mellan produktionsleden.

ASSI:s förvärv av säck- och wellpappsföretag innebär framför allt en högre grad av kontroll över avsättningsledet på de marknader investeringarna gjorts, dvs England, Danmark och Schweiz. Genom att förvärva tidigare kunder får man större möjlighet att påverka dessas inköpspolitik i en situation då allt fler kunder förvärvas av de stora leverantörerna. Förvärven ger en slags "grundtrygghet" i avsättningsledet snarare än en påtaglig ökning av försäljningen. Möjligheterna till styrning av inköpspolitiken utnyttjas primärt i perioder av större avsättningssvårigheter för att utjämna leveranserna av säckpapper och kraftliner. För ASSI:s del betyder den ökade kontrollen mest för konkurrensförmågan medan högre ekonomiskt utbyte genom anpassning av säckpappers- och kraftlinerkvaliteterna till dotterbolagens tillverkning (och omvänt) spelar mindre roll liksom möjligheterna till intensivare produktutveckling osv.¹

¹Se fallet ASSI, s. 72 och 81.

Electrolux förvärv av Arthur Martin kan kopplas till samma konkurrensförändring; en ökad kontroll av avsättningsledet. För Electrolux del blir dock effekten betydligt mera påtaglig, dels beroende på förvärvets storlek, dels beroende av att Electrolux omgående kunde ersätta Arthur Martins tidigare leverantörer av kyl/frysenheter med Electrolux-tillverkade produkter. Även här är kontrollen av en stor del av avsättningsledet det viktigaste inslaget i den ökade konkurrensförmågan, vid en jämförelse med läget före investeringen, medan däremot möjligheterna till en bättre anpassning av kyl/frysskåpen till den franska marknaden och en intensivare produktutveckling spelar en relativt underordnad roll.¹

I båda fallen av vertikal integration genom inkorporering bygger den ökade konkurrensförmågan framför allt på en bättre kontroll över de utbytesrelationer som företaget har med sin avsättningsmarknad.²

Vertikal integration genom omlokalisering av produktionssteg till utlandet görs primärt för att sänka tillverknings- och/eller fraktkostnaderna eller för att uppnå en bättre kontakt mellan marknaden och den produktionsprocess företaget kontrollerar. Volvos beslut att investera i en personbilsfabrik i Gent byggde i hög grad på viljan att komma innanför EEC:s tullmur och därmed sänka tull- och fraktkostnaderna. I ett senare utbyggnadsskede spelade också tillgången på arbetskraft i Göteborgsområdet relativt Belgien en viss roll. Genom de sänkta kostnaderna skulle man kunna hålla konkurrenskraftigare priser inom EG -området än vad man tidigare

¹Se fallet Electrolux, s 145 ff.

²Dessa slutsatser rymmer väl med erfarenheter som Pfeffer och Salancik redovisar i sin undersökning av ett stort antal företagssammanslagningar i USA. Se J. Pfeffer, G. Salancik; *The External Control of Organizations*, op.cit., s. 114-123.

kunnat göra. Betydelsen av närmare kontakt med kundmarknaden spelade också en viss roll genom att investeringen i Belgien gav återförsäljarna inom EG ett viss psykologiskt stöd.¹

Gambros och Firestones investeringar tycks också primärt ha baserats på möjligheterna till lägre produktkostnader vid lokal tillverkning på de marknader som når över en viss miniminivå. För Gambro spelade också möjligheten till större leveranssäkerhet genom undvikande av längre transporter en viss roll liksom möjlighet till tätare kontakter mellan tillverkningsled och avnämarna/sjukhusen.

IKEA:s utländska investeringar avviker från de övriga fallen av vertikal integration såtillvida att de är en direkt konsekvens av den affärsidé på vilken företaget baserar sin verksamhet. Denna idé innebär att man, utan att bedriva egen produktion av möbler, kopplar ihop en omfattande grossistfunktion med försäljning genom egna varuhus av ett specifikt "IKEA-sortiment". Därigenom kan man uppnå en "total" anpassning av verksamheten i de båda leden och uppnå stordriftsfördelar i inköp och distribution. En hög grad av kontroll över varuhusens inköp och marknadsföring är en viktig förutsättning för verksamheten. Försäljning till utländska marknader leder därför till etablering av varuhus på dessa marknader.

¹Se fallet Volvo, s. 371.

Likartade, icke-komplementära investeringar.

Dessa investeringars inverkan på koncernens konkurrenskraft är av helt annan karaktär än vad som gäller för vertikala investeringar. I huvudsak är den ökade konkurrenskraften en följd av att 1) den verksamhet man investerar i ger en högre avkastning än koncernen i övrigt eller 2) investeringen medför kontroll över en större del av den totala produktionen av en vara (eller annorlunda uttryckt högre monopolränta genom starkare ställning i förhållande till konkurrenterna) eller 3) verksamhetsmässig integration mellan moder- och dotterföretag ger effektivare utnyttjande av gemensamma resurser, eller en kombination av dessa tre faktorer.

På vilket sätt har de företag, vars investeringar vi betecknat som likartade, icke komplementära höjt sin konkurrenskraft?

PLM:s investeringar i europeiska glasbruk har medfört att företaget fått en högre andel av den västeuropeiska marknaden för förpackningsglas än man tidigare hade. Denna andel är dock även efter förvärven relativt liten och kan knappast sägas ge PLM någon utpräglad monopolliknande ställning. Karakteristiskt för dessa investeringar är också den låga graden av samordning mellan PLM:s svenska glasdivision och Euroglas i fråga om t ex inköp, försäljning och FoU. Slutsatsen blir därför att direktinvesteringarna primärt bidrar till PLM-koncernens konkurrenskraft genom dotterbolagens avkastning som under ägoperioden varit betydligt högre än den svenska glasdivisionens.

Electrolux förvärv av det stora amerikanska dammsugarföretaget National Union Electric innebar också ett tillskott till koncernen av ett hittills mycket lönsamt företag. Men investeringen innebar också en kraftig ökning i Electrolux andelar på dammsugarmarknaden, framförallt i USA. Investeringen innebär att koncernen

flyttar fram sina positioner ytterligare och stärker sin ställning som ett av de två, tre stora dammsugarföretagen i världen. Därigenom innebär också investeringen möjligheter till högre monopolränta, bl a genom den kontroll man får över NUE:s försäljning på marknader utanför USA.

Däremot har NUE-förvärvet hittills inte medfört någon påtaglig ökning av koncernens slagkraft genom samordning och effektivare utnyttjande av gemensamma resurser.¹

Volvos förvärv av DAF:s personvagnsdel avsåg att komplettera personbilsprogrammet med en mindre bil, för att därigenom uppnå en starkare ställning i förhållande till konkurrenter och återförsäljare vid försäljning av det "traditionella" sortimentet. Däremot har inte investeringen påtagligt bidragit till konkurrenskraften genom verksamhetsintegration eller en högre avkastning eftersom verksamheten varit förlustbringande sedan starten.

Även Volvos investering i Oostakker för tillverkning av lätta lastvagnar innebär framförallt en starkare ställning på lastvagnsmarknaden genom den komplettering av sortimentet som därmed uppnåddes.²

ITT:s förvärv av IKO-Kabel kan inte sägas ha inneburit några större förändringar i ITT-koncernens ställning på telekabelmarknaden. På grund av detta företags relativa litenhet på telekabel har inte IKO:s resurser för inköp, tillverkning eller marknadsföring på något mer påtagligt sätt integrerats med den övriga ITT-koncernen.

¹ Ett exempel på detta utgör istället vissa av de investeringar som Electrolux gjort på vitvaruområdet som inneburit koncentration av tillverkningen av olika produkter genom produktbyten m m för att därigenom uppnå stordriftsfördelar.
Se fallet Electrolux, s.131.

² Se fallet Volvo, s.378.

Den integration som förekommer gäller FOU-området där en viss uppdelning av utvecklingsprojekten sker mellan de olika kabelföretagen inom koncernen. Det är dock tveksamt om detta förhållande i sig innebär någon påtaglig höjning av ITT-koncernens totala konkurrenskraft, dels därför att FOU spelar en relativt liten roll för ett kabelföretags ställning, dels på att IKO är försvinnande litet i förhållande till ITT:s totala verksamhet på telekommunikationssidan. Det dominerande intrycket blir istället att förvärvet av IKO inverkat på ITT:s konkurrenskraft framför allt via IKO:s tillväxt och avkastning.

Nestlé förvärvade Findus därför att koncernen ville diversifiera in på området djupfrysta livsmedel och ett förvärv var ett enklare sätt att göra detta än att bygga upp en egen verksamhet från grunden. Findus hade arbetat upp en kompetens på området sedan flera år tillbaka och företagets varumärke började bli känt, även internationellt. Genom detta förvärv och förvärv av andra djupfrysingsföretag kunde Nestlé uppnå en ställning som en av de stora företagen på djupfrysingsområdet i världen. Däremot innebar inte förvärvet av Findus några omfattande förändringar i form av integration av resurser mellan moder- och dotterföretag. Visserligen har Nestlé efter förvärvstidpunkten inordnat all FOU-verksamhet i en gemensam organisation, där varje "research-company" är specialiserat på vissa forskningsuppgifter och skall betjäna alla företag i koncernen. Denna samordning av resurserna kan dock inte sägas vara en följd av Findusförvärvet utan orsakas av de möjligheter till stordrift i FOU som ett företag av Nestlés storlek och marknadsinriktning har.¹

¹Se Fallet Findus, s.476.

Konglomerativa investeringar

Återstår de investeringar vi i figuren i föregående avsnitt kallat icke-komplementära och icke likartade, dvs ITT:s förvärv av Flygt och Cavenhams förvärv av Felix. I båda fallen gäller det investeringar i för moderföretaget "artfrämmande" verksamheter. Eftersom investeringarna har "portföljkaraktär" innebär det också att det är avkastningen som primärt väntas bidra till det investerande företagets konkurrenskraft i form av en större cashflow, medan monopolröntor och integrationsvinster spelar en underordnad roll.

Ett lite oväntat resultat av denna genomgång blir att även i de fall investeringen sker i för moderföretaget mycket likartade och välkända verksamheter så kan effekten på koncernens konkurrenskraft ofta domineras av den avkastning dotterbolagen ger. Vi skulle kunna tala om någon slags "portföljeffekt" även här. PLM är det bästa exemplet på detta, men även Electrolux förvärv av NUE har åtminstone hittills haft en sådan prägel. Integrationen mellan moder- och dotterföretag är i båda fallen relativt obetydlig.

Avsnitt 3.3 Kontrollen över företagets konkurrenskraft.

I föregående avsnitt försökte vi fastställa på vilket sätt de studerade direktinvesteringarna inverkar på koncernens konkurrenskraft. Vi fann att i några fall spelade den ökade kontrollen av avsättningsmarknaden en huvudroll, medan i andra fall lägre tillverknings- och/eller transportkostnader var den viktigaste följden av direktinvesteringen. I vissa fall baserades den ökade konkurrenskraften framför allt på en ökad avkastning, antingen direkt eller indirekt via en större kontroll av det totala utbudet av varan i fråga eller bättre utnyttjande av gemensamma resurser genom verksamhetsintegration. Vi bekymrade oss då inte om vilken

del i koncernen som kontrollerade de resurser som var viktigast för konkurrenskraften eller om "maktbalansen" inom koncernen förändras genom direktinvesteringen. Det är denna fråga vi nu skall ta upp med utgångspunkt från fallstudierna.

Om vi accepterar att ägandet i sig ger full kontroll över de resurser som konstituerar konkurrenskraften så behöver vi inte närmare analysera var i koncernen de kritiska resurserna finns. Vi drar då en skarp gräns mellan svenska företag med utländska investeringar och utlandsägda företag i Sverige och menar att i de förra är konkurrenskraften i sin helhet svensk-baserad medan den i de senare är helt kontrollerad av de utländska ägarna.

Makten i ett företag kan emellertid inte helt lokaliseras till ägandet och den formella hierarkin.¹ Ägandet innebär i första hand kontroll över kapitalresurser men inte automatiskt kontroll över andra resurser, t ex kunskap om tillverkningsteknik, tillgång till viktiga råvaror eller försäljningskanaler. Därför kan vi tänka oss situationer där ett svenskt moderföretag besitter en mindre del av den komparativa fördel som verksamheten är uppbyggd kring än sitt utländska dotterbolag respektive ett utlandsägt företag i Sverige som dominerar över sin utländske ägare i samma hänseende.

Vi skall därför titta närmare på "maktbalansen" mellan moder- och dotterföretag m a p kontrollen över kritiska resurser. Skälet är "nationalistiskt"; vi nöjer oss inte med att konstatera att en direktinvestering har stärkt konkurrensförmågan i hela koncernen utan vi är också

¹För en diskussion av vilka faktorer som bestämmer vilka som har makten i en organisation, se J. Pfeffer; Organizational Design 1978, s. 15-21.

intresserade av att se hur den svenska delens inflytande påverkas. Denna frågeställning har släktskap med frågan om det internationella beroendet. I vilken grad är den svenska delens existens baserad på resurser som kontrolleras av andra delar av koncernen och vilka alternativ finns att erhålla motsvarande resurser från annat håll.¹

Vi kan återigen dra nytta av vår tidigare indelning i komplementära och likartade direktinvesteringar. En komplementär direktinvestering innebär ju definitionsmässigt en verksamhetsmässig eller kunskapsmässig relation mellan moder- och dotterföretag, eftersom de utgör två på varandra följande steg i en produktionsprocess. Men är det moder- eller dotterföretag som förfogar över den kritiska resursen i denna relation?

För att besvara den frågan måste vi titta på varje enskilt fall. I tre av de fall vi kallade för komplementära medförde direktinvesteringen en ökad komplementaritet. I fallet IKEA innebar investeringarna i egna varuhus en högre grad av kontroll över hela distributionsprocessen ända fram till detaljistledet och därmed en högre konkurrensförmåga. Kunskapen om distributionsprocessen är i hög grad koncentrerad till moderföretaget i Sverige medan dotterföretaget/varuhuset framför allt är mottagare av varor i form av ett färdigkomponerat sortiment. IKEA är därmed inte beroende av de olika varuhusens förmåga att anpassa sig till de lokala marknadernas krav eftersom man använder ett i huvudsak likartat sortiment överallt. Inflytandet över konkurrensförmågan torde därför till största delen finnas i moderbolaget.

¹ Resonemanget ansluter till det gängse sättet att definiera beroende, dvs A:s beroende av B är proportionellt till B:s innehav av resurser som A behöver och omvänt proportionellt till antalet alternativ A har att erhålla resurserna från annat håll. Se R. Emerson; Power-dependence relations, *American Sociological Review*, Vol. 27, 1962:1.

För Electrolux investering i Arthur Martin är svaret inte lika enkelt. Investeringen innebär att man förvärvar ett igångvarande företag med ett varumärke och en inarbetad marknadsorganisation. Det är varumärket och marknadsorganisationen som ger den högre konkurrensförmågan via en avsevärt större kontroll över den franska vitvarumarknaden. Men är det dotterbolaget eller moderbolaget som kontrollerar denna resurs?

Uppenbarligen finns kunskapen om den franska marknaden och hur marknadsföringen skall skötas i avsevärt högre grad hos Arthur Martin än hos Electrolux i Sverige. Det är en naturlig följd av motivet bakom investeringen. Genom investeringen kunde man omgående förvärva en marknadsorganisation istället för att bygga upp en egen. Men innebär detta också att Arthur Martin skulle kunna bedriva en från moderbolaget mer självständig sortimentspolitik, med t ex mindre leveranser från Sverige, om man fann det lämpligt? Arthur Martins ställning som ett av koncernens största vitvaruföretag och dess kunskapsmässiga överläge när det gäller den franska marknaden talar för att en sådan situation skulle vara möjlig. Samtidigt är Arthur Martin beroende av moderbolagets kapitalresurser, p g a svag lönsamhet, vilket talar emot en sådan situation. Det är möjligt att i varje fall på sikt Arthur Martin skulle kunna utöva ett relativt stort inflytande över investeringar och sortimentsinriktning. Därmed skulle också ca en fjärdedel av Electrolux kyl- och frysskåpsproduktion delvis bli beroende av beslut som fattas utanför Sverige.¹ Den ökade exporten från Sverige skulle därmed inte motsvaras av en lika stor ökning av moderbolagets kontroll över den konkurrenskraft som möjliggör exportökningen.

¹Se fallet Electrolux, s.160.

Denna situation kan jämföras med ASSI:s utlandsinvesteringar i wellpapttillverkning. Även dessa sker i verksamheter som moderbolaget har relativt liten kunskap om. Som kraftlinertillverkare har man liten erfarenhet av den teknologi som utnyttjas vid tillverkning och marknadsföring av wellpapp. Den kunskapen finns hos dotterbolagen.

Till skillnad från Electrolux är emellertid denna kunskap inte särskilt nödvändig för att moderföretaget skall kunna öka sin konkurrenskraft genom att trygga avsättningen via påverkan på de ägda företagens inköp av kraftliner. Eftersom kraftliner är en standardprodukt, så kan inte de ägda dotterbolagen med hänvisning till skillnader i pris och kvalitet hävda att de måste köpa av andra leverantörer än ASSI. Därmed har också moderföretaget betydligt större möjligheter att använda sin formella ägarmakt för att få dotterbolagen att prioritera inköp från ASSI i konjunkturnedgångar. Dotterbolagen har ingen kunskapsmässig fördel gentemot moderföretaget som försvårar en sådan politik.

ASSI:s investeringar och Electrolux förvärv av Arthur Martin innebär att moderföretaget går in i verksamheter som man har begränsad kunskap om. Det är inte fallet för övriga investeringar vi kallat för komplementära. Skälet till dessa är ju framför allt att omlokalisera stegen i produktionsprocessen för att därigenom uppnå lägre tillverknings- och/eller transportkostnader. Fortfarande är det moderbolaget som kontrollerar hela processen och de resurser som konkurrenskraften är baserad på. I fallet Gambro ligger all forskning och produktutveckling hos moderbolaget och tillverkningen i de utländska dotterbolagen är i mycket hög grad baserad på moderbolagets kunskap. Konkurrenskraften vilar i hög grad på ett samspel mellan FOU, tillverkning och avnämare. Dotterbolagen har knappast någon specifik kunskap om dessa tre delar som inte moderbolaget har, möjligen med undantag för avnämarmarknaderna på de lokala marknaderna. Så länge all forskning och produkt-

utveckling sköts av moderbolaget och detta även har egen tillverkning av samma slags produkter som dotterbolagen förfogar också moderföretaget över de resurser som är avgörande för konkurrensförmågan.

Liknande resonemang kan föras för Volvos investeringar i Gent och Alseberg och Firestone även om FOU-verksamheten inte har samma relativa betydelse för konkurrensförmågan i dessa företag som i Gambro. I båda fallen är dotterbolagen starkt beroende av resurser som kontrolleras av moderföretagen; i Volvo av verktygsutrustning, maskiner och halvfabrikat, i Firestone-Viskafors av "gummirecept" och tillverkningsmetoder.

I föregående avsnitt kunde vi konstatera att icke-komplementära direktinvesteringar inte behövde innebära några verksamhetsmässiga eller kunskapsmässiga kopplingen mellan moder- och dotterföretag. Det är bara i det fall som investeringen åtföljs av någon typ av integration av olika funktioner som sådana kopplingar uppstår. Om några verksamhets- eller kunskapsmässiga kopplingar inte existerar mellan moder- och dotterföretag innebär ju detta att moderföretagets inflytande enbart kan baseras på ägandet och kontrollen över kapitalresurser. I ett sådant läge blir dotterbolagets storlek, tillväxt och avkastning av avgörande betydelse för "maktbalansen" mellan moder- och dotterföretag. Ett bra exempel på detta är Electrolux förvärv av National Union Electric. Den påverkan på koncernens konkurrenskraft som det resulterar i sammanhänger i hög grad med den ökade dominans som koncernen får på dammsugarmarknaden. Men eftersom Electrolux i Sverige inte besitter några för National Union Electric kritiska resurser, kunskapsmässiga eller andra, så blir moderbolagets inflytande i första hand fråga om en rent administrativ styrning, speciellt som företaget är mycket lönsamt och inte behöver kapital från moderföretaget. Detta torde innebära att det relativa inflytandet för

moderföretaget över koncernens dammsugartillverkning minskar genom förvärvet. Det är en rimlig slutsats med tanke på att National Union Electric svarar för ca 40-50 procent av hela koncernens dammsugarproduktion.

Liknande slutsatser kan dras för PLM, vars dotterbolag är mycket litet integrerade med PLM i Sverige. Om man ser till PLM:s glasproduktion i sin helhet så är det Euroglas som svarar för tillväxten och lönsamheten medan den svenska delen stagnerar. Därmed blir också Euroglas relativa inflytande allt större.

Volvos investering i DAF ger en något annorlunda bild av "maktbalansen" mellan moder-dotterbolag. Visserligen övertog Volvo därigenom ett modellprogram som utvecklats i Nederländerna och som inte baserades på att moderbolaget utvecklade och producerade vitala delar. Efterhand har emellertid DAF:s beroende till moderbolaget ökat, dels genom en ökad samordning av inköp och marknadsföring mellan de båda företagen, dels genom DAF:s dåliga lönsamhet.

Av övriga fall, dvs IKO, Findus, Flygt och Felix är det bara i fallet Findus som en för konkurrensförmågan hos dotterföretaget kritisk resurs kontrolleras av moderföretaget. Det gäller den integrerade FOU-verksamheten i Nestlékoncernen som styrs av moderbolaget. I övriga fall är den verksamhetsmässiga eller kunskapsmässiga kopplingen mycket begränsad. Därigenom blir återigen dessa dotterföretags tillväxt och lönsamhet viktiga för maktbalansen mellan moder- och dotterföretag.

Om vi utgår ifrån att konkurrenskraft är en betydelsefull faktor för ett företags möjligheter att växa, så kan vi också säga att växandet i hög grad påverkas av de delar av företaget som kontrollerar och utvecklar konkurrenskraften. Det behöver inte innebära att till-

växten alltid sker i dessa delar, men att tillväxten i andra delar blir "sårbar" för förändringar i de dominerande delarna.

Utifrån det perspektivet kan vi först diskutera de utlandsägda företagens situation. Mot bakgrund av den analys som gjorts i föregående avsnitt kan vi konstatera att tillväxten i Flygt, Felix och IKO under ägo-perioden sannolikt varit relativt oberoende av utvecklingen i respektive moderbolag. Denna slutsats bygger på konstaterandet att den konkurrenskraft som är förutsättningen för respektive företags verksamhet finns hos dessa, inte hos moderbolaget. Kopplingarna mellan moder- och dotterbolag är framför allt av finansiellt/administrativ art.

En test på graden av oberoende är att ställa frågan i vad mån verksamheten skulle kunna bedrivas vidare även om banden till ägaren/moderbolaget klipptes av. Möjligheten att göra detta är stora i de tre företagen.¹

Situationen för Firestone-Viskafors AB har varit i princip den rakt motsatta. Verksamheten i detta företag har hela tiden haft en mycket påtaglig verksamhetsmässig koppling till moderbolaget i USA och koncernens FOU-enhet i Italien, med små möjligheter att utveckla egna konkurrensfördelar på olika marknader och inom olika produktsektorer. Så länge moderbolagets konkurrensförmåga bibehöll en viss nivå så medförde detta beroende inga påtagliga negativa konsekvenser för det svenska företaget. När däremot konkurrensförmågan av olika skäl avtog inom koncernen blev också situationen besvärlig för Firestone-Viskafors. Företaget kunde inte fortsätta sin verksamhet på basis av "egen" konkurrenskraft.

¹I Felix fall har detta skett i och med att Beijerinvest förvärvade företaget från Cavenham.

I det här perspektivet intar Findus en mellanställning och det är därför också svårare att dra preciserade slutsatser om i vad mån Findus idag skulle kunna drivas utan Nestlé. För detta talar å ena sidan att den specifika kompetensen att producera och marknadsföra livsmedel fortfarande i hög grad finns och utvecklas i det svenska företaget. Mot detta talar å andra sidan att den viktigaste forskningsverksamheten, åtminstone formellt, ligger utanför Findus.

Om vi övergår till att studera de svenska företagen utifrån samma slags perspektiv kan vi konstatera att i de fall konkurrenskraften fortfarande är baserad i moderbolaget så spelar också moderbolaget huvudrollen ifråga om inflytande över den fortsatta utvecklingen, inriktningen på investeringar osv. Enligt den tidigare förda diskussionen gäller det framför allt Gambro, Volvo (Gent, Alseberg) IKEA och ASSI. Om det däremot är så att de kritiska resurser som konstituerar konkurrenskraften finns i dotterbolaget så blir också "maktbalansen" annorlunda, eftersom ägandet i sig inte ger några garantier för att moderbolaget får ett dominerande inflytande. Ovan karakteriserades PLM:s investeringar i utländska glasbruk och Electrolux förvärv av NUE på detta sätt. I en sådan situation kan det inträffa att moderbolaget successivt tappar mark och istället blir beroende av de utländska investeringarna för sin egen verksamhet.¹ Därigenom minskar också den svenska industripolitikens möjligheter att påverka den del av koncernen som ligger i Sverige.

¹Se fallet Electrolux, s.175 ff

3.4 Industripolitiska konsekvenser av direktinvesteringar.

Statens möjligheter att via olika medel påverka företag och branscher att agera på ett visst sätt sammanhänger med innehållet i de maktbaser staten resp. företagen har i förhållande till varandra. Statens maktbas är dels av formell art, framför allt i form av lagstiftning, dels i form av företags resursberoenden till staten. Olika undersökningar tyder på att de företag, vars verksamhet kännetecknas av ett högt beroende till staten, t ex i form av att en stor andel av försäljningen sker till myndigheter, i högre grad än andra företag reagerar på industripolitiska åtgärder.¹ Statens möjligheter att påverka sammanhänger emellertid också med beroendeförhållandet till andra viktiga delar i företagets omgivning. I detta "resursperspektiv" kan ett företags agerande beskrivas som ständiga åtgärder att tillfredsställa krav hos de parter i omgivningen som är viktigast för företagets fortlevnad.²

Industripolitikens möjligheter blir därför i hög grad en fråga om dels i vilken grad staten utgör en viktig resurs i företagets omgivning, dels företagets beroende till andra parter i omgivningen. Annorlunda uttryckt kan vi säga att de industripolitiska möjligheterna påverkas av i vilken utsträckning staten "konkurrerar" med andra dominerande parter och vilka begränsningar dessa parter i sin tur sätter på företagets möjligheter att agera.

Om vi mot den bakgrunden vill analysera direktinvesteringarnas industripolitiska effekter så bör frågeställningen bli hur dessa påverkar statens maktbas, både i förhållande till företagets egen maktbas och i förhållande till maktbaser som andra parter i omgivningen förfogar över. En sådan analys skulle bli mycket komplicerad och

¹Se J Pfeffer, G Salancik, 1978; *The External Control of Organizations*, s. 54-60.

²Se t ex H. Aldrich, 1979; *Organizations and Environment*, s. 61-62.

kräva ingående information om egenskaperna hos företagens relationer till andra företag m m och hur dessa påverkas av direktinvesteringen. Vår information i respektive fallstudie är för knapphändig för att utnyttjas för en sådan analys. Trots detta kan ändå fallstudierna användas för att dra vissa generella slutsatser om hur olika typer av direktinvesteringar påverkar det industripolitiska handlingsutrymmet.¹ Dessa slutsatser baseras på den föregående diskussionen om effekterna på konkurrenskraften och var i koncernen kontrollen över denna konkurrenskraft hamnar.

Utländska företags investeringar i Sverige.

Det är uppenbart att en investering, som innebär att en produktionsenhet lokaliserad i Sverige ägs av en enhet utanför Sverige, innebär en viss begränsning i statens möjligheter att påverka denna enhet i jämförelse med om ägaren fanns i Sverige. Men eftersom vi utgår ifrån att maktbasen bara till en del kan härledas till själva ägandet så är det lika uppenbart att effekterna på industripolitikens möjligheter också beror av det utlandsägda företagets förhållande till det utländska företaget. I den tidigare analysen har vi tagit fasta på vem som kontrollerar de för företagets verksamhet och tillväxt nödvändiga resurserna, dvs var konkurrensförmågan är lokaliserad. Utifrån den analysen skulle vi kunna dra följande slutsatser:

1. För konglomerativa investeringar, dvs då investeringarna varken är komplementära eller likartade i förhållande till moderbolagets egen verksamhet, innebär utlandsägandet i sig sannolikt mindre industripolitiska begränsningar än andra typer av investeringar. Denna slutsats torde framför allt vara giltig då dotterbolaget

¹ Diskussionen begränsas till industripolitikens möjligheter att påverka industrins struktur och storlek till den del den är lokaliserad till Sverige. Vi behandlar således inte frågan om huruvida industripolitikens räckvidd utanför landets gränser påverkas av direktinvesteringarna.

är lönsamt och inte är beroende av moderbolaget för sin kapitalanskaffning. I en sådan situation blir likheten med helt svenskägda företag stor och det blir andra faktorer som i högre grad avgör statens påverkansmöjligheter. Ovan betecknade vi Flygt och Felix som exempel på sådana investeringar. Flygts höga exportberoende och det faktum att nära hälften av företagets personalstyrka finns utomlands i en omfattande marknadsorganisation är sannolikt viktigare faktorer att beakta än själva utlandsägandet i sig.

2. För de investeringar vi betecknat som både komplementära och likartade blir situationen den rakt motsatta. Här är det utländska ägandet förknippat med att det svenska dotterbolaget ingår i ett verksamhets- och kunskapssystem inom den internationella koncernen. Den konkurrenskraft som det svenska företaget har är en följd av detta system och beroendet till moderbolaget eller andra delar i koncernen blir stort. Firestones förvärv av Viskafors betraktade vi ovan som ett exempel på en sådan investering.

Om vi jämför de konglomerativa investeringarna med de komplementära/likartade kan vi dra den något paradoxala slutsatsen att i de fall den utländska koncernen tillför det svenska dotterbolaget viktiga resurser i form av t ex nödvändig teknologi, viktiga råvaror eller marknadsorganisation och därmed inverkar positivt på verksamhetsförutsättningar och tillväxt blir samtidigt den industri-politiska "sårbarheten" störst. Detta är en följd av att vi utgår ifrån att statens möjligheter att påverka ett företags beteende bl a beror av hur dominerande andra delar av företagets omgivning är. De konglomerativa investeringarna skulle därmed varken tillföra särskilt mycket eller begränsa de politiska påverkansmöjligheterna i jämförelse med om företaget i fråga varit svenskägt.

Det är rimligt att anta att många av de utländska företagens investeringar ligger någonstans emellan dessa båda "extremer". Fallen IKO och Findus beskrev vi som icke komplementära men likartade eftersom det investerande företaget långt innan investeringstidpunkten bedrivit verksamhet som baseras på samma slags teknologi. Mest uttalat gällde det ITT:s förvärv av IKO. I denna situation blir det svårare att utvärdera de industripolitiska effekterna, eftersom det krävs information om på vilket sätt denna likhet i teknologi inverkar på "maktbalansen" mellan moder- och dotterföretag. I IKO:s fall tyder vår analys på att denna likhet inte hittills lett till något påtagligt verksamhetsmässigt beroende till moderbolaget. I fallet Findus är bilden mera oklar.

Svenska företags investeringar utomlands.

Till skillnad från de utlandsägda företagen kan de industripolitiska effekterna inte till någon del hänföras till ägandet, eftersom ägandets lokalisering i princip inte är annorlunda än i icke-utlandsägda svenska företag. "Resursperspektivet" blir därför ännu mera betydelsefullt om vi vill analysera svenska företags direktinvesteringar. Den fråga som skall besvaras är om dessa investeringar medför ett resursmässigt beroende till en utlandsbaserad enhet på ett sådant sätt att det begränsar påverkansmöjligheterna för den svenska industripolitiken. Jämförelsenormen är fortfarande ett svenskt företag i motsvarande situation men utan direktinvesteringen i fråga.

I de fall direktinvesteringen ingår som ett led i exploatering av en teknologisk kunskap som finns i moderföretaget och den utländska etableringen kan ses som en omlokalisering av ett eller flera produktionssteg till en utländsk marknad ("utflyttning") blir sannolikt de industripolitiska effekterna begränsade. Förenklat kan vi betrakta denna situation som ett "omvänt Firestonefall". De utländska dotterbolagen är i betydligt högre grad

beroende av moderbolaget än tvärtom. I föregående avsnitt placerade vi Gambro och Volvos investeringar i Gent och Alseberg i denna kategori. Sannolikt är dessa företags starka inriktning på utländska marknader i sig en viktigare faktor för industripolitikens möjligheter än det faktum att man bedriver utländsk tillverkning. Resonemanget leder fram till konstaterandet att den typen av investeringar som enligt analysen i avsnitt 2 har de största exportmöjligheterna i alternativsituationen samtidigt ger små industripolitiska effekter!

En grupp av investeringar beskrevs i avsnitt 3.2 som vertikal integration. Vare sig integrationen sker bakåt eller framåt är en viktig orsak till dessa investeringar möjligheten till ökad kontroll över omgivande produktionsled. En vanlig strategi för företag som är starkt beroende av t ex en råvaruproducent eller en viss avnämare är att om möjligt inkorporera dessa enheter i organisationen.¹ Utländska direktinvesteringar som en följd av en sådan strategi innebär i varje fall ofta inget ökad beroende till dessa enheter i jämförelse med läget före investeringen. De industripolitiska implikationerna blir därför också begränsade.

ASSI är ett bra exempel på denna situation. Redan före förvärvstidpunkten sålde ASSI en stor del av sin produktion till de förvärvade företagen och beroendet blev inte större p g a investeringarna. Det är dock viktigt att understryka att vertikala investeringar på sikt kan leda till ökat ömsesidigt beroende genom att den fastare kopplingen leder till en ökad specialisering av respektive parts produktionsapparat. I denna situation påverkas också handlingsutrymmet för industripolitiken. Detta kunde bli fallet om t ex Electrolux' förvärv av Marie-stads produktion "skraddarsyddes" för den franska marknaden på ett sådan sätt att produktionsapparatens alternativ användning minskade kraftigt.

¹J. Pfeffer, G. Salancik, op.cit. s. 115-123.

I de fall vi varken har att göra med vertikal integration eller omlokalisering av produktionssteg som redan tidigare kontrollerades av moderföretaget så blir bilden återigen komplicerad. I de fall investeringen baseras på en önskan att öka kontrollen över det totala utbudet av en viss vara blir den industripolitiska effekten i hög grad beroende av dels storlek och ekonomisk styrka hos dotterbolaget, dels vilken typ av verksamhetsmässig integration som utvecklas mellan moder- och dotterföretag. I de konglomerativa investeringarna kommer de förstnämnda faktorerna att dominera. En försiktig slutsats är dock att så länge det svenska moderbolagets beroende till sitt utländska dotterbolag begränsas till den avkastning dotterbolaget ger har direktinvesteringen i sig begränsade industripolitiska implikationer. Om denna avkastning utvecklas till möjligheter för dotterbolaget att påverka koncernens investeringar överhuvudtaget blir situationen en annan.

Vår utgångspunkt i avsnitt 3.2 var att direktinvesteringar görs för att öka företagets konkurrenskraft. Eftersom konkurrenskraften utgör en viktig komponent i företagets maktbas leder det till slutsatsen att direktinvesteringar rent allmänt stärker företagets ställning gentemot staten. Men eftersom detta i princip måste gälla för alla typer av investeringar som ett företag gör blir slutsatsen inte särskilt användbar vid analys av sambandet mellan just direktinvesteringar och industripolitik. I varje fall går det inte att utifrån de klassificeringar vi använt oss av ovan säga vilken direktinvesteringstyp som via en positiv inverkan på moderbolagets ekonomiska ställning får de största effekterna på industripolitikens möjligheter.

Mats Forsgren
Bo Wictorin

Kapitel 2 FALLET ASSI

	Sid.
Avsnitt 1. Introduktion	58
Avsnitt 2. ASSI:s produktionsinriktning och utlandsverksamhet	61
2.1 Kort historik	61
2.2 Faktamässig beskrivning av ASSI:s investeringar i utländsk tillverkning	63
Avsnitt 3. Marknads- och konkurrenssituationen för säckpapper och kraftliner	65
3.1 Säckpapper	65
3.2 Kraftliner	67
Avsnitt 4. ASSI:s investeringar i utländsk säck- tillverkning	72
4.1 Tryggad avsättning	72
4.2 Samordning av produktion och investeringar	75
4.3 Större avkastning i förädlingsledet	75
4.4 Bättre marknadskontakt. Relation till övriga kunder	75
4.5 Vad har förvärvet av Flexer betytt näringspolitiskt?	76
Avsnitt 5. ASSI:s investeringar i utländsk wellpapp- tillverkning	81
5.1 Tryggad avsättning	81
5.2 Samordning av produktion och investeringar	87
5.3 Större avkastning i förädlingsledet	87
5.4 Bättre marknadskontakt. Relation till övriga kunder	88
5.5 Vad har förvärven av de utländska wellpappföretagen betytt närings- politiskt?	88

BILAGOR

Avsnitt 1. INTRODUKTION

ASSI:s investeringar utomlands i produktion av säckar (England) och wellpapp (Danmark, Schweiz, England) är samtliga utmärkta exempel på det som brukar benämnas vertikala produktionsinvesteringar, d v s investeringar i framförvarande eller bakomliggande förädlingsled. Denna typ av investering utgör oftast den vanligaste formen i branscher med relativt få företag och relativt likartade produkter (homogena oligopol).

Den främsta drivkraften bakom vertikala direktinvesteringar är förekomsten av oligopolistisk osäkerhet. Denna osäkerhet uppstår p g a att konkurrenternas agerande får stor betydelse för det enskilda företaget, ett resultat av fåtalskonkurrensen i kombination med den relativt ringa produktdifferentieringen. Denna osäkerhet blir särskilt stor om även bakomliggande och/eller framförvarande förädlingsled kännetecknas av oligopol. I ett sådant läge blir varje förändring i "maktbalansen", t ex genom att en konkurrent genom avtal eller köp knyter en av (de fåtaliga) kunderna till sig, en potentiell fara för övriga företag. Av detta följer att en tendens till koncentration till färre företag i förädlingsledet utgör en drivfjäder till vertikal integration framåt. Så länge kunderna är många och var och en svarar för en liten del av den lokala marknaden innebär inte ett kundförvärv någon större förändring i "maktbalansen" och investeringen blir i så motto också verkningslös.

De typiska omständigheterna och drivkrafterna bakom vertikala investeringar framåt av den typ ASSI gjort skulle således vara förekomsten av oligopolistisk osäkerhet p g a en känslig maktbalans i säck- tillverknings- resp wellpappstillverkningsledet. Ett uttryck för denna osäkerhet är graden av koncentration i resp led. En sådan situation innebär också att någon eller några konkurrenters direktinvesteringar kan utlösa motsvarande åtgärder hos övriga p g a att företagen bevakar varandra.

Även om detta är det primära motivet så kan skälet till att investera förstärkas av att man genom integrationen framåt kan minska kostnaderna genom samordning av produktion och investeringar. Genom

integrationen framåt erhåller man också bättre kontakt med de slutliga förbrukarna. Slutligen kan en eventuellt högre vinstnivå i kundledet driva fram vertikala investeringar.¹

De främsta problemen för ett företag som investerar i kundledet är att man uppträder både som leverantör och konkurrent i förhållande till övriga kunder. På samma sätt som förvärv av t ex ett wellpappsföretag ändrar "maktbalansen" mellan kraftlinerproducenterna så påverkar det också i mer eller mindre grad relationerna mellan producenter och kunder, framförallt det investerande företagets relationer till övriga kunder.

De näringspolitiska effekterna av horisontella direktinvesteringar brukar traditionellt kopplas ihop med möjligheterna att istället exportera produkten ifråga. När vi har att göra med vertikala investeringar blir de hypotetiska alternativen mer komplexa, eftersom drivkrafterna bakom investeringarna är annorlunda. Man investerar inte primärt i utländska wellpappsföretag för att ersätta export av kraftliner med wellpappproduktion utomlands utan för att trygga exporten av kraftliner genom att stärka sin position på marknaden. Det kan naturligtvis i princip tänkas att en investering av den här typen påverkar Sveriges export genom att de utländska dotterbolagen köper mer kraftliner från ASSI (utan att motsvarande minskning sker i leveranserna till andra köpare) i jämförelse med om man inte gjort förvärven. Men avsikten är framförallt att få en jämnare avsättning eller en omfördelning till lönsammare marknader, inte en större.

Diskussionen om alternativ till utlandsinvesteringarna kommer därför primärt att koncentreras till tre frågeställningar:

- vilka alternativa möjligheter hade man haft att trygga avsättningen av säckpapper resp kraftliner?
- vilka möjligheter hade funnits att i stället vidareförädla till säckar resp wellpapp i Sverige för export?

¹Se N. Kinch, Utlandsetableringar inom massa- och pappersindustrin, i Vahlne (red.) Internationellt företagande, 1974.

- i vilken utsträckning har investeringarna utomlands påverkat möjligheterna att söka upp och realisera andra vidareförädlingsalternativ i Sverige?

Den tredje frågeställningen är mycket svår att besvara och i föreliggande rapport förs bara ett allmänt resonemang kring möjligheterna att vidareförädla inom ramen för massa- och papper. Diskussion gäller här om utlandsinvesteringarna förhindrat eller fördröjt en sådan vidareförädling, däremot inte vilken inriktning en vidareförädling bör ha. Några försök att bedöma motsvarande alternativ utanför massa- och pappersområdet görs ej.

Rapporten är uppbyggd på följande sätt:

I Avsnitt 2 ges en kort historik över ASSI:s tillkomst samt en faktamässig beskrivning av koncernens utlandsengagemang. I Avsnitt 3 sätts dessa investeringar in i sitt sammanhang genom en beskrivning av hur marknads- och konkurrenssituationen allmänt ser ut för säckpapper och kraftliner. Avsnitt 4 behandlar ASSI:s utlandsengagemang på säckpappersområdet. I avsnittet försöker vi visa i vad mån innehavet av en utländsk säcktillverkare påverkat ASSI:s leveranser av säckpapper. I avsnittet diskuteras också vilka effekter investeringen har på koncernens totala lönsamhet, kontakte med övriga kunder samt förekomst av samordningsvinster mellan de två produktionsleden. Avsnittet avslutas med en diskussion kring förvärvets näringspolitiska effekter. I Avsnitt 5 slutligen görs motsvarande analys för kraftliner-wellpapp. Detta avsnitt avslutas med ett försök att bedöma i vad mån de totala investeringarna i utländsk tillverkning (inklusive säckfabriken) hade varit disponibla för alternativa investeringar i Sverige, vilka möjligheter som hade funnits att istället exportera säckar resp wellpapp från Sverige samt hur utlandsinvesteringarna allmänt påverkat vidareförädlingen av massa- och papper i Sverige.

Om inget annat sägs baserar sig uppgifterna i rapporten på material som ASSI välvilligt ställt till vårt förfogande, intervjuer med vissa befattningshavare samt årsredovisningar och annat offentligt

tryck. Källhänvisningar görs därför bara i undantagsfall. Statistik i tabellform har samlats i en särskilt bilaga.

Avsnitt 2. ASSI:s PRODUKTIONSINRIKTNING OCH UTLANDSVERKSAMHET

2.1 Kort historik

Aktiebolaget Statens Skogsindustrier tillkom genom en proposition 1941 (nr 68).

Propositionen innebar att Domänverkets skogsindustriella verksamhet skulle ändras till bolagsform. ASSI fick till en början sortera som dotterbolag till Domänverket, men 1957 fick företaget bli fristående statsbolag. Ett nära samarbete mellan ASSI och Domänverket ansågs dock av Riksdagen som betydelsefullt. Företaget var vid starten främst råvaruproducerande. Verksamheten innefattade de första åren sexton sågverk, en sulfatmassefabrik (Karlsborg), fem trädestillationsverk, trähustillverkning i sex verk samt lådtillverkning och träullproduktion (se bilaga 1 och 2).

Efterhand förflyttades dock produktionens tyngdpunkt mot mer förädlade varor samtidigt som sågverksanläggningarna koncentrerades till färre och större enheter. Av de ursprungliga sexton sågverken återstår idag endast sex. Årskapaciteten har emellertid ökad betydligt och är f n nära $700\ 000\ m^3$ jämfört med $367\ 000\ m^3$ år 1942.

Omkring hälften av sågverkskapaciteten finns idag i Norrbotten. Totalt sysselsatte sågverken ca 1 900 personer 1978 (inklusive snickerier), vilket motsvarar 1/4 av ASSI:s anställda i Sverige. Det totala nettoleveransvärdet var drygt 550 miljoner kronor samma år.

En betydande del av ASSI:s verksamhet är tillverkningen av träfiberskivor. Den verksamhetsgrenen sysselsatte ca 1 300 personer 1978 och hade samma år ett nettoleveransvärde på 290 miljoner kronor.

Vid starten hade ASSI endast Karlsborgs sulfatfabrik på massa- och papperssidan. Anläggningen hade 1942 en kapacitet på 15 000 ton avsalumassa per år. 1952 kompletterades sulfatfabriken med ett pappersbruk, vilket medförde att man byggde ut kapaciteten till 125 000 ton massa år 1957. Idag har massa-fabriken och pappersbruket en kapacitet på 185 000 ton resp 85 000 ton. Pappersbrukets huvudsakliga produktion är säckpapper och 1978 producerades 51 600 ton. Leveranserna fördelade sig samma år med 9 % på den svenska marknaden (exklusive internleveranser), 81 % på export och 10 % inom koncernen i Sverige.

Utbyggnaden av massa- och pappersindustrin ökade väsentligt under slutet av 50-talet. 1962 stod ett nytt pappersbruk i Lövholmen färdigt med en kapacitet på ca 100 000 ton kraftliner. Kapaciteten 1978 var 390 000 ton och produktionen 300 000 ton. Leveranserna fördelade sig samma år med 5 % på den svenska marknaden (exklusive internleveranser), 86 % på export och 8 % förbrukades av koncernen i Sverige. Av andra viktiga investeringar i Sverige inom massa- och pappers- området kan nämnas förvärvet av Förenade Well AB 1967, och Örebro Pappersbruk AB 1973.

Förenade Wells huvudsakliga produktion är wellpapp. Företaget har produktion i fyra fabriker med en sammanlagt kapacitet på 60 000 ton. Till Förenade Well AB tillhör även fyra dotterbolag. Tre av dessa producerar plastprodukter, medan det fjärde tillverkar och marknadsför förpackningsmaskiner.

Förenade Well sysselsatte totalt 820 personer 1978 och hade samma år ett nettoleveransvärde på 262 miljoner kronor.

Örebro Pappersbruks huvudsakliga produktion är kraftpapper och papperssäckar. Bruket har produktionsanläggningar i Örebro och Frövifors. Av den totala kapaciteten 1978 på 180 000 ton massa, utgjorde 75 % massa för avsalu. Återstoden av massaproduktionen förädlas till kraftpapper och kartong. År 1978 hade Örebro Pappersbruk en kapacitet på 23 000 ton kraftpapper och 50 000 ton kartong. Av kraftpappersproduktionen vidareförädlas en stor del

till papperssäckar och produktionskapaciteten var 1978 25 milj.st. säckar. Företaget har även en viss produktion av plastprodukter (kapacitet 1978 - 17 000 ton).

Örebro Pappersbruk sysselsatte 1978 totalt 987 personer och har samma år ettnettoleveransvärde på 274 miljoner kronor.

År 1978 svarade produkter som kraftliner och kraftpapper och produkter med anknytning härtill för ca 2/3 av koncernens nettoleveransvärde (d v s inkl utlandsbolagen).

2.2 Faktamässig beskrivning av ASSI:s investeringar i utländsk tillverkning

ASSI:s köp av tillverkande företag i utlandet har endast omfattat företag med anknytning till produkterna kraftliner och kraftpapper. Idag har ASSI fem helägda dotterbolag i England, Danmark och Schweiz.

I början av 1967 förvärvades Flexer Paper Sacks Ltd i England för 4 mkr. Detta företag producerar pappers- och plastsäckar och hade 1978 en kapacitet på 94 milj st. Flexer Paper Sacks sysselsatte 1978 120 personer. Omsättningen var samma år 64 mkr.

Sedan övertagandet av Flexer har investeringar i anläggningstillgångar i detta företag uppgått till 21 mkr. Ingen del av dessa investeringar har dock finansierats från Sverige. Under samma tid har utdelningen till moderföretaget uppgått till totalt 3 mkr.

1975 köptes ASSI Emballage A/S i Danmark. Företaget hade 1978 en kapacitet på 10 000 ton emballage och sysselsatte 77 personer. ASSI Emballage är dotterföretag till Förenade Well.

1976 förvärvades Dansk Kraftemballage A/S, vilket tillverkar wellpapp och solidpapp. Omsättningen 1978 var 123 mkr och antalet anställda 392. Dansk Kraftemballage svarare för omkr 20 % av den totala wellpappförbrukningen på den danska marknaden.

1976 införlivades Wellkarton AG Swisswell i Schweiz för 6 mkr i ASSI-koncernen. Tidigare hade ASSI en minoritetsandel. Wellkarton AG Swisswell hade 1978 en kapacitet på 16 000 ton wellpapp. Företaget sysselsatte samma år 135 personer. Swisswell har ca 9 % av den schweiziska wellpappmarknaden. Företagets omsättning 1978 var 48 miljoner kronor.

Det senaste förvärvet är köpet av Dolan Packaging Ltd i England 1977. Köpet genomfördes i konkurrens med bl a ett kanadensiskt företag. Dolan Packaging tillverkar främst wellpapp och har en kapacitet på 65 000 ton om året. Företaget har uppskattningsvis mellan 3 och 5 % av den engelska wellpappmarknaden. Dolan tillverkar även testliner och fluting av inhemskt returpapper. Kapaciteten är 40 000 ton per år. Till detta företag hör även ett dotterbolag som samlar in ca 100 000 ton returpapper om året. Dolan Packaging hade år 1978 en omsättning på ca 220 mkr och sysselsatte 1 027 anställda.

De i särklass största utländska investeringarna är således Dansk Kraftemballage och Dolan. Det danska företaget förvärvades för 61 mkr och Dolan för 146 mkr. Köpen finansierades helt genom upptagande av utländska lån.¹

I samtliga ASSI:s utländska wellpappföretag (inklusive ASSI Emballage) har efter förvärven totalt investerats i anläggningstillgångar för 54 mkr, till ingen del finansierade från Sverige.

Den totala omsättningen för ASSI:s tillverkande företag i utlandet var 1978 458 miljoner kronor. Hela koncernen hade samma år en omsättning på 2 371 miljoner kronor. Av företagets totala leveranser av kraftliner (Lövholmen), 350 000 ton, gick 87 % på export. Av de totala leveranserna gick ca 8 % till koncernens egen förbrukning i Sverige och ca 10 % till

¹Räntan på dessa lån skall täckas av utdelningarna från dotterbolagen.

dotterbolagen i utlandet (se bilaga 3).

Motsvarande uppgifter för blekt och oblekt kraftpapper är 62 resp 78 % på export, 38 resp 22 % för koncernens egen användning i Sverige och 3 resp 27 % till Flexer (se bilaga 4).

Av bilaga 5 framgår att det är först de allra senaste åren som utlandsbolagens relativa andel av försäljning och resultat ökat nämnvärt. Andelen av faktureringarna var 1975 enbart 4 % mot f n 19 %. Resultatet¹ från utlandsbolagen 1974 (d v s Flexer) motsvarade ca 1 % av koncernens totalt resultat medan motsvarande siffra 1978 var hela 200 %.

Resultatmässigt har utlandsbolagen gått betydligt bättre än koncernen i sin helhet.

Avsnitt 3. MARKNADS- OCH KONKURRENSSITUATIONEN FÖR SÄCKPAPPER OCH KRAFTLINER

3.1 Säckpapper

Av Sveriges kraftpappersproduktion 1977 på 951 tusen ton, bestod 65 % av säckpapper. Störst var kraftpappersproduktion 1974, 1 269 tusen ton. 1978 tillverkades kraftpapper vid 11 anläggningar inom 8 koncerner i Sverige, varav de största är Korsnäs-Marma och Billerud/Uddeholm. Av den svenska produktionen 1978 på 1 074 tusen ton, varav ASSI svarade för 6% exporterades 904 tusen ton (varav ca 70 % säckpapper) d v s 84 %. Av exporten var 5,5 % leveranser från ASSI.

Sveriges andel av EG:s säckpapperskonsumtion har sedan länge varit mycket stor - ca 50 %. EG:s egen självförsörjningsgrad har under 70-talet legat på omkring 25 %. De viktigaste avnämländerna för svenskt säckpapper är Västtyskland och Storbritannien. Av hela marknaden för papper och papp är det endast på säckpappersmarknaden som Sveriges marknadsandelar är så höga att man skulle

¹Med resultat avses resultat före avskrivningar och räntor.

kunna påstå att Sverige har en prisledande roll.

Säckpappersmarknaden i Europa är dock en stagnerande marknad. Stagnationen är främst orsakad av att papperssäckar substitueras med plastsäckar eller bulktransporter. Endast England betraktas som en lönsam marknad, förmodligen på en lägre grad av substituering än i övriga Västeuropa. Stagnationen kan illustreras med hjälp av nedanstående tabell.

Industriproduktion och konsumtion av kraftpapper i Västeuropa.

Index 1970 = 100

<u>Industriproduktion</u> (fasta priser)	<u>Konsumtion kraftpapper</u> (volym)
1970	100 (1969-71, genomsnitt)
1971	103
1972	108
1973	116
1974	118
1975	110
1976	118

Källa: Förenta Nationerna, Statistical Year Book 1976, 1977.
FAO, Pulp and paper.

Av tabellerna framgår att Västeuropas industriella tillväxt i sin helhet varit betydligt snabbare under 70-talet än kraftpappersmarknadens tillväxt. Detta talar alltså för en relativ stagnation på kraftpappersmarknaden i Västeuropa.

Den nästan helt uteblivna tillväxten på marknaden för kraftpapper återspeglas även i de svenska produktionssiffrorna (se bilaga 6). Med undantag för det mycket exceptionella året 1974 har den totala svenska produktion 1967-1977 i det närmaste varit konstant och varierat kring knappt 1 000 000 ton.

Till marknader med ett visst expansions utrymme räknas länder som har svårt att klara bulktransporter d v s u-länder m fl.

Antalet säckpapperköpare, m a o säcktillverkare, i Västeuropa uppgår till ett 100-tal. Några större förändringar av antalet företag har inte ägt rum under 60- och 70-talen.

Av bilaga 7 framgår andelen integrerade företag för några viktigare marknader. Speciellt intressant ter sig den höga integrationsgraden för England (knappt 30 %) d v s den marknad där ASSI har en helägd säckfabrik.

Ser vi till andelen integrerad säckkapacitet (bilaga 7) blir förhållandet ännu mer uttalat och integrationsgraden för England blir då ca 40 %.

3.2 Kraftliner

Norden, och i synnerhet Sverige, har sedan länge intagit en dominerande ställning på den västeuropeiska kraftlinermarknaden. I Sverige produceras kraftliner av i huvudsak tre tillverkare - ASSI, Obbola-koncernen och SCA. Smärre kvantiteter produceras dock av ett 10-tal företag. Av den svenska kraftlinerproduktionen 1978 på 921 tusen ton exporterades ca 80 %. 2/3 av denna export avsattes i Storbritannien, Västtyskland och Frankrike. Den svenske andelen av de tre ländernas kraftlinerkonsumtion har i genomsnitt under 70-talet legat på omkr 20 % (bilaga 8). Köparna, d v s wellpappproducenterna, på den europeiska marknaden karaktäriseras främst av det starka lokala beroendet. Orsaken till detta beroende ligger till stor del i att wellpapp betraktas som en mycket "bulkig" vara och därför inte kan transporteras några längre sträckor. Ett ytterligare skäl är wellpappkundernas varierande önskemål om produkternas storlek, utseende etc. Detta sistnämnda skäl ställer höga krav på wellpappproducenternas förmåga till lokal anpassning.

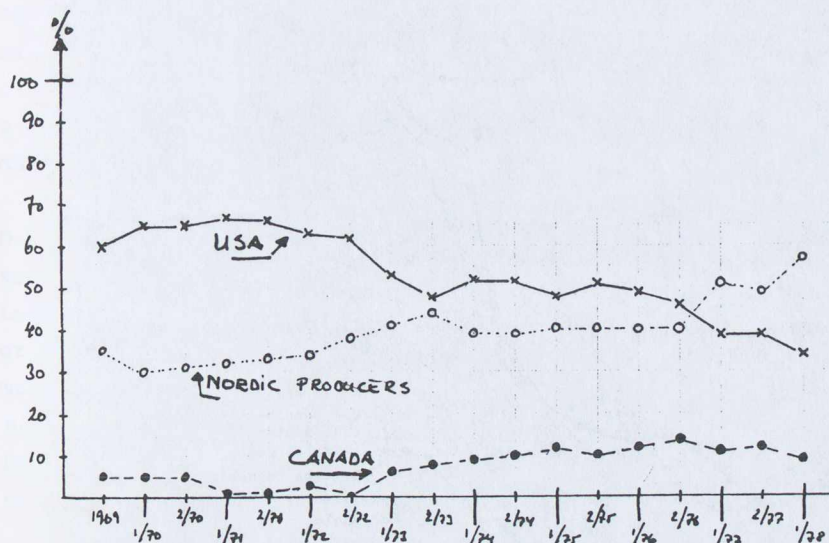
Ovanstående situation innebär att antalet wellpappproducenter är förhållandevis stort. En viss uppfattning om wellpappstillverkarnas antal kan bilaga 9 och 10 ge. Bilagorna beskriver antalet företag och fabriker anslutna till Federation Europeenne des Fabricants de Carton Ondule (FEFCO) perioden 1963-1978. (Enligt ASSI:s bedömning torde ca 70 % av alla wellpapp företag vara anslutna till denna organisation.)

Av tabellerna framgår att såväl antalet medlemsföretag som antalet medlemsfabriker varit påfallande konstant på de flesta marknader sedan 1963. Ett undantag är Spanien, där antalet företag och fabriker ökat mycket kraftigt under perioden. Bara under de fem senaste åren ökade antalet spanska medlemsföretag från 40 st 1974 till 98 st 1978. I stort sett hela ökningen av totala antalet medlemsföretag i FEFCO kan alltså förklaras med det ökade antalet spanska medlemsföretag.

Efterfrågan och priser på skogsprodukter i allmänhet och kraftliner i synnerhet påverkas i hög grad av den internationella marknaden och det allmänna konjunkturläget. Nordens roll som dominerande leverantör och prisledare förändrades drastiskt under senare delen av 60-talet. I samband med en kraftig kapacitetsutbyggnad i Nordamerika, ökade de nordamerikanska kraftlinerproducenternas intresse för den europeiska marknaden. Ungefär samtidigt ökade EG-länderna sin egen produktion av testliner och EG:s egen självförsörjningsgrad av kraftliner steg från 9 % 1970 till 28 % 1976.

Från att ha varit relativt obetydligt under förra delen av 1960-talet, steg USA:s marknadsandel mycket kraftigt under senare delen av 60-talet. Störst var andelen 1971, då USA hade knappt 70 % av den kontinentaleuropeiska kraftlinermarknaden. Därefter har andelen sjunkit och 1978 var den knappt 35 %. D v s från och med 1977 kunde Norden återta sin position som Europas mest betydelsefulla leverantör av kraftliner.

Diagrammet nedan visar USA:s, Canadas och Nordens andelar av kraftliniermarknaden i det kontinentala Europa.



Andelar av kraftlinier leveranserna från USA (=x), Canada (o) och Sverige/Finland (=o) till det kontinentala Europa 1969-1978.

1/x = januari-juni

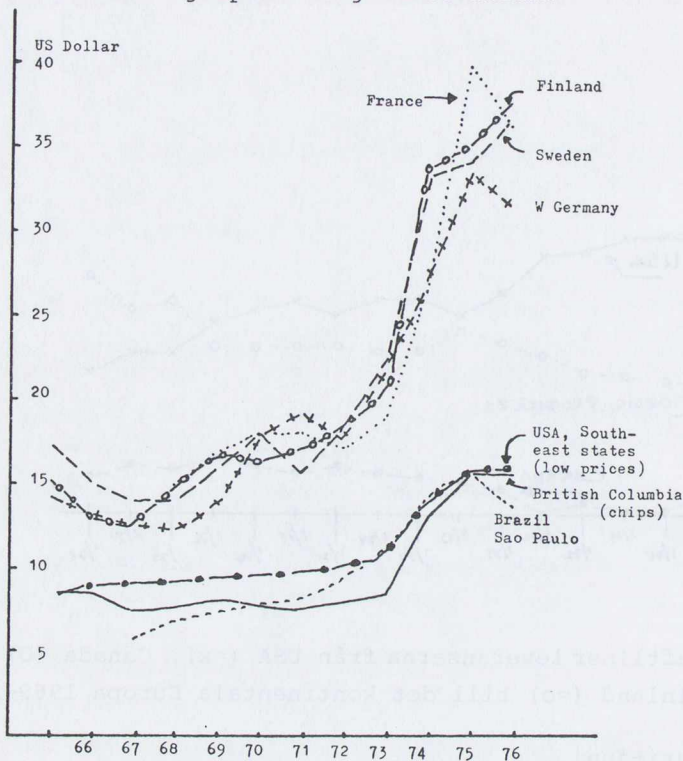
2/x = januari-december

Källa: The International Linerboard Statistic.

Figuren är hämtad ur CIF Working Paper 1979/3 "The Swedish Pulp and Paper Industry - Basic Conditions, Market Structures, Conduct and Performance", Mats Klint, s. 63.

Bilaga 11 visar USA:s kapacitet och konsumtion av kraftlinier samt USA:s export till Västeuropa. Tyvärr är inga konsumtionsciffror tillgängliga för 1960-talet, vilket begränsar analysen. Vi kan emellertid utläsa att konsumtionsökningen i USA under perioden 1970-1973 åtföljdes av en samtidig minskad export till Västeuropa, trots att Västeuropas totala import ökade under samma period vilket framgår av bilaga 12. Motsatt var förhållande 1974.

Den ökade konkurrensen fr o m 1960-talets senare del från de nordamerikanska kraftlinerproducenternas sida kan även illustreras med hjälp av diagrammet nedan.



Prisutvecklingen för massaved i olika länder perioden 1966-1976. Priserna värderade i USA-dollar fritt fabrik/m³.

Källa: Jaakko Pöyry.

Figuren är hämtad ur CIF Working Paper 1979/3, "The Swedish Pulp and Paper Industry - Basic Conditions, Market Structures, Conduct and Performance", Mats Klint, s. 13.

Råvarukostnaden utgör ca 60 % av tillverkningskostnaderna för de svenska kraftliner tillverkarna 1978. Av diagrammet framgår att skillnaden i massavedpriset mellan Europa - Nordamerika, ökat mycket kraftigt under 70-talet, vilket inneburit en betydande nackdel ur konkurrenssynpunkt.

Trots den hårdare konkurrensen är Sveriges ställning på den väst-europeiska marknaden stark. Den svenska exporten har under perioden 1970-1978 kunnat öka med över 100 % (Bilaga 13). Exportökningen har dock ej varit tillräcklig för att motsvara den kraftiga kapacitetsökningen. Under perioden 1970-1977 ökade den svenska kapaciteten med över 150 % (Bilaga 13). Detta har inneburit att kapacitetsutnyttjande varit lågt, ca 70 %, under tiden då efterfrågan varit dämpad.

Det nyss nämnda ökade intresset för den europeiska marknaden hos kraftlinerproducenter i USA är inte något förhållande som kan betecknas som normalt. De flesta kraftlinertillverkare i USA är integrerade med wellpappindustrin, och är därför i första hand hemmamarknadsorienterade. En uppskattning av integrationsgraden ger en så pass hög siffra som 80 %. Det medför i sin tur att exportberoendet för de företag som inte är integrerade ökar. Av USA:s export 1974 på ca 1,5 milj. ton kom 1/4 från ett enda företag.

I Europa har kraftlinerproducenternas integrationssträvanden varit mycket påtagliga. Av Bilaga 14 framgår att integrationsgraden i Västeuropa ökat från 25 % 1967 till knappt 40 % idag. Integrationsgraden för de två största kraftlinertillverkarna i Sverige - ASSI och SCA (med Obbola) - var 1978 ca 20 resp 35 %.

Som tidigare nämnts bestäms priserna på kraftliner i stor utsträckning av den internationella marknaden. Sveriges möjlighet att påverka prissättningen är i hög grad beroende av de svenska exportandelarna på respektive marknad. De nordiska tillverkarna utarbetade tidigare officiella prislistor, men har efterhand övergått till den s k prisledarprincipen. Detta innebär att initiativ till en prisförändring oftast kommer från någon av de större tillverkarna, som sedan följs av de övriga företagen.

Det stora flertalet tillverkare i USA är knutna till Kraft Exporters Association (KEA-kartellen). KEA-kartellen har fasta prislistor, men medlemmarna kan avvika i pris utan att meddela övriga företag. En förändring i pris måste emellertid meddelas till sekretariatet.

Under lågkonjunkturer fungerar KEA-kartellen dåligt. Den västeuropeiska marknaden bearbetas då av amerikanska företag som måste bli av med sina överskottskvantiteter och som i sin prissättning har som primärt mål att täcka sina rörliga kostnader. Trots små kvantiteter leder detta till oro på marknaden.¹

Avsnitt 4. ASSI:s INVESTERINGAR I UTLÄNDSK SÄCKTILLVERKNING

4.1 Tryggad avsättning

En tryggare avsättning borde framför allt innebära en jämnare utveckling över tiden av leveranserna till de länder där företaget har integrerat framåt, d v s i detta fall England. En fullständig analys av huruvida detta är fallet skulle kräva uppgifter om leveranserna till England och övriga marknader i Europa fr o m några år innan ASSI:s förvärv av Flexer 1967. Tyvärr saknas data för perioden före förvärvsåret och vi kan därför inte studera variationerna i leveranser före och efter detta år. Däremot har vi möjlighet att jämföra leveransutvecklingen på den engelska marknaden med övriga marknader mot bakgrund av den allmänna konjunkturutvecklingen för säckpapper.

Konjunkturutvecklingen under vår analysperiod kan i korthet illustreras med Sveriges export av säckpapper och ASSI:s leveranser av kraftpapper (se Bilaga 15). Karaktäristiskt för perioden är en lugn utveckling 1967-1972 som sedan förbyts i en kraftig konjunk-

¹De amerikanska företagen anses av flera orsaker vara mer obenägna än europeiska producenter att minska utbudet i lågkonjunkturer. En av orsakerna är en för USA speciell typ av skatt - depletion tax - som innebär att företagen får betala skatt på råvaruuttaget. Denna skatt är avdragsgill först när varan är producerad.

turuppgång 1973-74 följt av en minst lika kraftig nedgång under hela 1975. Under 1976 sker en viss ökning i ASSI:s leveranser i förhållande till 1975, men under såväl 1976 som 1977 är konjunkturerna relativt svaga och leveranserna ligger långt under nivån för 1973 och 1974. 1978 sker återigen en uppgång.

ASSI:s leveranser till England domineras i hög grad av internleveranserna till Flexer, framförallt på oblekt papper (ca 90 %). Om innehavet av Flexer skulle medföra en tryggare avsättning så borde också ASSI:s leveranser till dotterbolaget variera mindre över konjunkturförloppet än till övriga marknader.

Under det kraftiga nedgångsåret 1975 minskade ASSI:s totala export från 60 000 ton året innan till 27 000 ton, d v s mer än 50 %. ASSI:s leveranser till Flexer under detta år minskade från 14 000 ton till 11 000 ton, eller ca 22 % (se Bilaga 16 och 17). Leveranserna till hela den engelska marknaden minskade med 35 %, d v s fortfarande betydligt mindre än hela exporten. Som jämförelse kan nämnas att minskningen på den västtyska marknaden för ASSI:s del under 1975 blev hela 60 %. Händelseutvecklingen detta år ger alltså ett visst stöd för hypotesen att innehavet av Flexer innebär mindre variationer i avsättningen på den engelska marknaden än på övriga marknader.

Är minskningen i leveranserna till England mindre i konjunkturbedgångar bör ju också uppgången bli relativt mindre i konjunkturuppgångar. ASSI:s totala export ökade med nära 100 % från 1975 till 1978 medan däremot leveranserna till England ökade med endast 18 %.

Ett uttryck för att leveranserna till ett land där man har egen säcktillverkning blir mindre konjunkturkänsligt är förändringen i företagets andel av marknadens totala konsumtion. Av Bilaga 17 framgår att ASSI:s marknadsandel i England ökar relativt mycket i samband med den kraftiga konjunkturbedgången 1975, mer än i något annat av ASSI:s viktigaste mottagarländer.

Sambandet mellan avsättning och konjunktur framgår också av variationerna i Flexers andel av ASSI:s export till England. Om

det vore så att innehavet av Flexer innebär större trygghet i leveranserna så borde denna andel öka under konjunktur nedgångar och följaktligen minska under konjunkturuppgångar. Som Bilaga 16 visar så var andelen de goda åren 1973 och 1974 71 resp 81 % medan det 1975 hade ökat till 96 %, d v s det året gick nästan all försäljning till Flexer. Omvänt så minskar motsvarande andel 1978 samtidigt som konjunkturerna förbättras. Även andelen av Flexers inköp av säckpapper som kommer från ASSI visar på en minskning från 100 % till 85 % mellan åren 1975 och 1978.¹⁾

Ur siffermaterialet kan ej någon leveransutjämnande effekt utläsas för nedgångsåret 1972. Nedgången detta år var emellertid av mindre omfattning, ca 3-4 procent i ASSI:s leveranser, medan motsvarande siffra för 1975 är hela 42 %!

Möjligheterna att använda internleveranser som "konjunkturutjämnare" är avhängigt av moderbolagets påverkansmöjligheter på dotterföretagens inköspolitik. Ägarskap innebär inte automatiskt möjligheter till full kontroll över dotterbolagets beteende från moderföretagets sida. Graden av självständighet beror av en rad faktorer bl a dotterbolagets storlek, kunskap, personal och finansiella styrka men också hur lång tid dotterbolaget befunnit sig i moderbolagets ägo och dess historia före tidpunkten för investeringen. Köpet av Flexer motiverades av att företaget, som länge hade varit den dominerande kunden för ASSI på den engelska marknaden, riskerades att köpas av någon av ASSI:s konkurrenter i samband med ett generationsskifte i mitten av 1960-talet. För ASSI var det viktigt att få behålla sin ställning på den för företaget största utländska marknaden, vilket i viss mån tvingade fram ett förvärv. Köpet bör också ses mot bakgrund av att Flexer var - och fortfarande är - ett företag med god lönsamhet. Det ledes av andra generationen Flexer på ett enligt uppgift mycket självständigt och framgångsrikt sätt. Såväl före som efter förvärvet har Flexer köpt merparten av sitt säckpapper från ASSI och det har därför inte funnits något skäl att i normalfallet aktivt påverka dotterbolagets inköspolitik. Som analysen ovan indikerar, vilket också styrks av ASSI:s egna uppgifter har dock den rätt till påverkan, som ändå ligger i ägarskapet, utnyttjats vid åtminstone ett tillfälle, genom regelrätta direktiv från koncernledningen.

¹ Av bil.25 framgår att ingen större skillnad för de olika ländernas konjunkturcykler föreligger.

4.2 Samordning av produktion och investeringar

Enligt ASSI:s egna uppgifter förekommer ingen särskild samordning av produktion och investeringar mellan Karlsborg och Flexer. Det beror på att säckpapper och säckar är relativt okomplicerade produkter och att behovet av integration mellan de två produktionsleden är begränsat. Däremot uppges den genomsnittliga ordern per kvalité från Flexer vara större än från övriga kunder, varför produktionskostnaderna också blir lägre för dessa order.

4.3 Större avkastning i förädlingsledet

Vi har sett att det främsta skälet till förvärvet av Flexer var att ASSI därigenom försäkrade sig om att få behålla sin viktigaste kund på den största utländska marknaden. Förvärvet har dock samtidigt inneburit att ASSI därigenom fick del av en lönsammare verksamhet än den egna säckpapperstillverkningen. Lönsamheten i Flexer har hela tiden varit god och klart överstigit lönsamheten i Karlsborg. ASSI har hela tiden kunnat ta ut vinst i form av utdelningar. Enligt ASSI:s egen bedömning är dock s ckstillverkning i allmänhet en stagnerande marknad med låg lönsamhet. Flexers utveckling kan därför ses som något av ett undantag, dels beroende på företaget som sådant, dels på att den engelska marknaden inte är utsatt för lika hård konkurrens från andra emballageformer.

4.4 Bättre marknadskontakt. Relationen till övriga kunder

Behovet av god kontakt med de slutliga förbrukarna av säckar för att t ex kunna föra ut produktutvecklingsid er och få marknadsinformation kan inte sägas vara särskilt påtagligt f r en säckpapperstillverkare. Produkten är relativt ensartad och några påtagliga integrationsf rdelar mellan de två tillverkningsleden finns ej. Förvärvet av Flexer var därför inte heller primärt motiverat av någon önskan att få en bättre marknadskontakt i ovannämnda betydelse. Enligt ASSI har dock förvärvet medfört att företaget fått "entrébiljett" till s ckfabrikanternas branschorgan Eurosac och därmed fått tillgång till den allm na marknadsinformation som denna organisation tar fram. Om detta påverkat ASSI:s möjligheter

att exportera säckpapper till England och övriga marknader går ej att avgöra med säkerhet, men mycket talar för att denna effekt ändå måste anses vara marginell. Genom förvärvet av Örebro Pappersbruk 1974 har dessutom ASSI ändå kommit att tillhöra Eurosac.

Eftersom leveranserna till Flexer svarat för en så dominerande del av ASSI:s export till England såväl före som efter förvärvet och Flexer enbart säljer till denna marknad är det inte troligt att förvärvet påverkat ASSI:s relationer till övriga kunder i någon högre grad.

4.5 Vad har förvärvet av Flexer betytt näringspolitiskt?

Vi har tidigare framhållit att en tryggare avsättning är det "traditionella" motivet för vertikala investeringar av den typ Flexer representerar. Eftersom en tryggare avsättning på exportmarknaden också är positiv ur näringspolitisk synvinkel är det relevant att studera i vad mån det funnits andra sätt att uppnå en jämn avsättning av säckpapperet från Karlsborg. Men vi bör också vidga perspektivet och diskuterar i vad mån investeringar i Flexer kan ses som ett alternativ till investeringar i vidareförädling av säckpapper resp annan tillverkning och vad detta i så fall betyder näringspolitiskt.¹

Alternativa sätt att trygga avsättningen av säckpapper

Flexer kostade ASSI ca. 4 mkr i inköp och var således en relativt begränsad investering. Under ägoperioden har 21 mkr investerats i Flexer, till ingen del dock finansierat från Sverige. Hade man kunnat uppnå en lika hög grad av tryggad avsättning på den engelska marknaden på annat sätt?

Det mest närliggande alternativet är olika former av långtidskontrakt med kunder. Svårigheten med dessa är att det i praktiken inte går att fixera priserna för någon längre tid. Kontakten görs ofta upp på basis av ett "marknadspris", som alltid kan bli före-

¹ Investeringar i annan tillverkning som ett alternativ till förvärv av utländska företag kommer att diskuteras i ett sammanhang i slutet av rapporten.

mål för olika tolkningar från de båda parterna. Enligt ASSI:s bedömning kan därför ett långtidskontrakt aldrig medföra samma stabilitet i leveranserna till kontraktsparterna som man kan uppnå genom att äga en säcktillverkare.¹ Möjligheter att använda sig av långtidskontrakt minskar ju också i takt med att andelen icke-integrerade säckfabriker minskar. 1976 var hälften av alla säckfabrikanter i England integrerade med säckpapperstillverkare vilket motsvarade 68 % av hela säckproduktionen.³ Även i säcktillverkningsledet har vi homogent oligopol, vilket gör att en påbörjad integrering genom förvärv från någon eller några säckpappersproducenter mer eller mindre tvingar fram motsvarande agerande från konkurrenterna. Förvärvet av Flexer är ett bra exempel på detta. Här fanns det en risk att en gammal kund skulle köpas upp av en säckpappersproducent i samband med ett generationsskifte. Detta hade inte behövt innebära några större problem för ASSI ifall det leveransbortfall som detta inneburit hade kunnat täckas genom ökade leveranser till andra kunder. Men Flexer var ASSI:s i särklass största kund i England och det skulle ha inneburit betydande svårigheter att finna avsättning för motsvarande kvantiteter hos andra kunder på den engelska marknaden eller på andra marknader överhuvudtaget. Om Flexer hade integrerats med något annat företag, en fullt möjlig och kanske också trolig utveckling, är det i vart fall sannolikt att det för ASSI:s del hade inneburit en lägre total lönsamhet, åtminstone under en övergångsperiod, genom att man tvingats avsätta motsvarande kvantiteter på marknader med mindre orderstorlekar och lägre priser. Det är inte troligt att detta hade kunnat uppvägas av en eventuellt utbyggd marknadsorganisation motsvarande de ca 4 mkr som ASSI lagt ner på köpet av Flexer. Säckpappersmarknaden har som vi beskrivit det ovan varit relativt stagnerande och produkten som sådan är inte av den karaktären att ett företag bara genom att förstärka sin marknadsorganisation snabbt kan dra till sig nya kunder. Utmärkande är att de stora producenterna av säckpapper uppvisar relativt stora likheter m a p tillverknings-teknik, produktkvalité och marknadsföring.

¹ Se N Kinch, Utlandsetableringar inom mass- och pappersindustrin i J-E Vahlne "Internationellt företagande" för en diskussion av långtidskontrakt inom mass- och pappersindustrin.

²

Uppgift från ASSI.

Sammanfattningsvis vågar vi nog påstå att ASSI genom den relativt begränsade investeringen som köpet av Flexer innebar tillförsäkrade sig en viss avsättningstrygghet för 15-20 procent av Karlsborgs totala produktion, en avsättningstrygghet som det hade varit svårt att uppnå genom andra metoder än förvärv.

Vertikal integration i Sverige

Om vi för analysen ett steg vidare kan vi fråga oss om ett alternativ till förvärvet av Flexer hade varit att ASSI startat egen vidareförädling av säckar i Karlsborg för export till t ex England eller någon annan utländsk marknad. Rent principiellt är detta alternativ till vertikal integration utomlands kanske det mest realistiska på kortsikt; företaget ligger kvar inom det produktområde man känner till men integrationen framåt sker i Sverige istället för i utlandet.

För att besvara vad detta alternativ hade inneburit måste vi veta dels hur försäljningen av säckpapper hade utvecklats om man ej förvärvat Flexer, dels vilka möjligheterna är att exportera säckar från Sverige. Den första frågan har vi redan berört; mycket talar för en minskad försäljning till Flexer om detta företag hade integrerats med någon annan säckpappertillverkare i eller utanför England. Oavsett om detta hade inträffat eller inte hade en vidareförädling av säckpapperet i Karlsborg (eller någon annanstans i Sverige) krävt att ASSI måste söka avsättning på en ny marknad, säckmarknaden. Detta är en helt annan situation än att integrera framåt genom förvärv av en kund med en redan inarbetad marknad. Vi har tidigare konstaterat att säckmarknaden under hela 1970-talet knappast växt någonting alls. Av Bilaga 18 framgår Sveriges export av papperssäckar 1968-77. Under denna period har exporten pendlat mellan 2-5 tusen ton säckar, vilket kan jämföras ned exporten av säckpapper 1978 som var drygt 600 tusen ton. Vi kan alltså konstatera att papperssäckar dels inte är någon stor exportvara för Sverige dels snarast har minskat kvantitativt sedan 1968. Andelen av exporten som går till länder utanför Europa, framförallt i Asien, har ökat beroende på att konkurrensen från plastsäckar och bulktransporter inte varit lika hård i dessa länder.

Ett tillskott till marknaden i Europa från ASSI:s sida skulle i ett sådant läge kräva att någon/några av de redan etablerade säckföretagen minskade sina marknadsandelar. Detta skulle i sin tur kräva att ASSI kunde visa upp en specifik konkurrensfördel i produktion eller marknadsföring av säckar som var stark nog att ge företaget en del av marknaden. Tillverkning av sopsäckar o dyl kräver ingen komplicerad teknik, produktions- eller marknadsföringsmässigt. Enligt uppgift i branschen finns det inte heller några speciella fördelar förknippade med att lokalisera säcktillverkning i anslutning till säckpapperstillverkningen. I en sådan situation blir produktionskostnader och redan etablerade förbindelser med säckförbrukare förmodligen en avgörande konkurrensfaktor, speciellt om marknaden inte växer. Ingenting tyder på att ASSI skulle ha några specifika fördelar i det avseendet. Möjligheterna att starta egen vidareförädling av säckpapperet skulle därför kräva att man hittade en "nisch" som innebar ett nytt användningsområde för säckpapper.

En bidragande orsak till att vidareförädling till säckar i Sverige för export är så pass begränsad är att de svenska säckpapperstillverkarna inte vill komma i ett besvärligt konkurrensförhållande till sina kunder. I en situation där företaget sedan länge haft upparbetade förbindelser med säcktillverkare i Europa, skulle ett försök att vidareförädla och sälja en del av säckpapperet i form av säckar riskera att få negativa effekter på den traditionella säckpapperstillverkningen. Företaget skulle behöva bearbeta säckförbrukare som redan är kunder till företagets säckpappersköpare, åtminstone om vidareförädlingen gäller de traditionella säckprodukterna. En successiv vidareförädling av säckpapperet skulle därför antagligen vara en besvärlig väg att vandra för en säckpapperstillverkare. Ett alternativ vore i så fall att ändra produktinriktning helt och istället bli säcktillverkare med säckpappersförsäljning mer eller mindre som en restpost. En sådan förändring skulle dock kräva en radikal omställning med stora investeringar i produktion och marknadsorganisation som följd. I ett sådant läge blir förvärv av säcktillverkande kunder det vanligaste sättet att integrera framåt.

Flexer kostade ca 4 mkr 1967. Uppskattningsvis hade dessa pengar räckt till en säckfabrik med en kapacitet motsvarande ca 4 000 ton förbrukning av säckpapper, d v s ca 6-7 procent av Karlsborgs totala kapacitet.¹ Även om det hade varit möjligt att bygga en säckfabrik av denna storleksordning är det troligt att ett beslut om vidareförädling av Karlsborgs säckpapper i Sverige hade krävt en betydligt större investering. Detta inte minst mot bakgrund av vad som sagts ovan om svårigheterna för en traditionell säckpappers tillverkare att "fuska" i säckexport. Därför är det också tveksamt om förvärvet av Flexer rent finansiellt kan ses som ett alternativ.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att

- Mycket talar för att förvärvet av Flexer inneburit en tryggare avsättning för ASSI:s export av säckpapper till England, speciellt om hänsyn tas till risken att Flexer kunde ha förvärvats av någon av ASSI:s konkurrenter.
- Ett alternativ till förvärvet hade varit att bygga en säckfabrik i Sverige för vidareförädling av Karlsborgs säckpapper. En säckfabrik av motsvarande storleksordning hade dock inneburit att en relativt liten del av Karlsborgs säckpapper vidareförädlats.
- Under förutsättning att ASSI:s försäljning av säckpapper till England ej påverkats negativt av ett uteblivit förvärv av Flexer och att företaget kunnat exportera de ca 20 milj säckarna hade en säckfabrik i denna storleksordning inneburit ett sysselsättningstillskott i Sverige på ca 50-60 personer. Med tanke på det som sagts tidigare om risken för att något annat företag förvärvat Flexer samt svårigheterna för en ny säckproducent att "kapa åt sig" en del av en relativt stagnerande marknad är det mycket tveksamt om dessa båda förutsättningar gäller.

¹Som jämförelse kan nämnas att Uddeholm 1967 byggde en av de största säckfabrikerna i Sverige. Investeringskostnaden var 12,5 mkr och kapaciteten 50 milj säckar som motsvarar ca 12 000 ton säckpapper. Antal anställda var 160.

- En vidareförädling av säckpapperet i Sverige hade sannolikt krävt betydligt större satsningar i form av investeringar i produktion och marknadsorganisation än vad som motsvaras av köpet av Flexer. Det är därför tveksamt i vad mån detta förvärv kan ses som ett konkurrerande alternativ.

Avsnitt 5. ASSI:s INVESTERINGAR I UTLÄNDSK WELLPAPPTILLVERKNING

5.1 Tryggad avsättning

Investeringarna i utländska wellpappfabriker är av mycket sent datum, i huvudsak efter 1975, vilket omöjliggör en analys av hur innehavet påverkar leveranserna på dessa marknader under olika konjunkturförlopp på det sätt som gjordes för säckpapper. Först om några år är en sådan analys meningsfull.

I Bilaga 19 framgår leveranserna till de marknader där ASSI har wellpappföretag och även hur stor andel av dessa leveranser som går till dotterbolagen, såväl före som efter förvärvsåret. Vi kan för det första se att leveranserna till Danmark 77-78 är integrerade till ca 80 procent, att leveranserna till Schweiz är integrerade till hälften medan leveranserna till Dolan uppgår till drygt 18 % av ASSI:s leveranser till England. I de flesta fall har en markant höjning skett av andelarna i jämförelse med perioden före förvärvet, vilket indikerar att förvärvet inneburit en förändring i de förvärvade företagens inköpspolitik. Huruvida detta också inneburit en starkare ställning för ASSI på dessa marknader är svårt att säga utifrån tillgängliga data.

Ett intressant faktum är att Dolans andel av ASSI:s kraftliner-leveranser till England minskade drastiskt under de "svåra" åren 1975 och 1976, d v s åren före förvärvsåret. Året närmast efter förvärvsåret ökade andelen till det dubbla i jämförelse med 1977. Dotterbolagen i Danmark och Schweiz förvärvades under 1975-76. I inget av dessa företag kan vi notera en motsvarande minskning i andelarna dessa år, snarare tvärtom. Detta skulle kunna tolkas som att ägarskapet hade betydelse för möjligheterna att upprätthålla leveranserna i konjunktursvackor. En sådan tolkning är möjlig endast om vi förutsätter att dotterbolagen inte förändrat sin totala verksamhetsvolym kraftigt i förhållande till övriga ASSI:s kunder.

I varje fall i fallet Dolan har vi ingen anledning anta att den kraftiga minskningen i andelen 1975-76 skulle förklaras av en minskning i Dolans totala verksamhet relativt andra kunder ASSI har i England. Istället är det troligt att Dolan faktiskt köpte en mindre del från ASSI dessa år än man gjort tidigare.

Ett sätt att analysera förvärvens betydelse är att undersöka hur ASSI:s ställning relativt andra svenska leverantörer förändrats på marknader med och utan dotterbolag under den aktuella perioden. I bilaga 20 framgår förändringen i ASSI:s andelar av Sveriges export av oblekt kraftliner till de engelska, danska, schweiziska och västtyska marknaderna. Andelarna har varierat ganska kraftigt på samtliga fyra marknader under den studerade perioden. Ingenting tyder på att utvecklingen på den västtyska marknaden avviker på något markant sätt från utvecklingen på de övriga marknaderna 1976-78, d v s under de år ASSI haft dotterföretag på de sistnämnda marknaderna. Istället är likheten i utvecklingen mellan de två största marknaderna, England och Västtyskland 1974-78 påtaglig i form av en relativt kraftig minskning av ASSI:s ställning i förhållande till övriga svenska leverantörer, d v s i första hand SCA. En viktig orsak till detta är sannolikt den kraftiga ökningen i linerkapaciteten 1975 genom färdigställandet av Obbola kraftlinerbruk. För åren 1976-78 är dock återhämtningen av ASSI:s andel på den västtyska marknaden större än på den engelska marknaden. Ökningen på England kan nästan helt tillskrivas de kraftiga ökningarna i internleveranserna till Dolan från den mycket låga nivån 1976. Leveranserna till övriga kunder har ökat betydligt mindre än Sveriges export av oblektkraftliner till England, 11 resp 23 procent. Vi kan alltså konstatera att oavsett vilken betydelse vi anser att förvärvet av Dolan haft för ASSI:s försäljning till detta företag, så tyder materialet snarast på att ASSI:s relativa ställning på den övriga engelska marknaden försvagats. Om vi bara ser till det sista året, 1978, så har ASSI:s totala leveranser till England inklusive Dolan ökat mindre än Sveriges export till England, 7 resp 9 procent.

För Danmarks del sker en markant ökning i andelarna från början på sjuttioalet som avbryts av en nedgång 74-76 men därefter sker återigen en uppgång, d v s åren närmast efter förvärvet av Dansk Kraftemballage. I Schweiz slutligen har andelarna varierat kraftigt för de år uppgifter finns tillgängliga. Några effekter av förvärvet av Swiswell 1976 kan inte spåras i dessa data. Det bör också påpekas att ASSI innehaft minoritetsandelar i Swiswell sedan 1970.

Ur "svensk" synvinkel är det intressantare att se vad förvärven betytt för ASSI:s konkurrenskraft i förhållande till samtliga övriga leverantörer. Tyvärr är statistiken över de olika ländernas förbrukning av kraftliner osäker och ofullständig. I bilaga 21 framgår ASSI:s andelar i England, Danmark och Västtyskland, (tyvärr saknas uppgifter för Schweiz) 1972-77. I stort ger uppgifterna för dessa tre länder samma bild som i bilaga 20. I Danmark sker en påtaglig "nivåhöjning" i andelen året efter förvärvet av Dansk Kraftemballage. I Västtyskland och England har andelarna sjunkit i jämförelse med 1973, i likhet med vad som gällde för ASSI:s andelar av den svenska exporten. Tyvärr saknas uppgifter för 1978, varför vi inte kan analysera effekterna av Dolanförförvärvet.

Vi vill återigen understryka att oavsett vilken av ovanstående metoder vi använder för att analysera förvärvens betydelse så har alltför kort tid gått sedan förvärven gjordes för att effekterna skall hinna slå igenom fullt ut i statistiken. Förvärven kan också betraktas som "justeringar i maktbalanserna" på marknaden utan att det för den skull behöver innebära dramatiska förändringar i leveransstatistiken.

Ett uttryck för marknadssituationen är andelen integrerad wellpappproduktion på de viktigaste marknaderna, vilket framgår av bilaga 22. Vi kan se att integrationsgraden uttryckt som den andel av produktionskapaciteten för wellpapp som ägs av råvaruleverantörer, i första hand kraftlinertillverkare, är mycket hög. I en situation med homogent oligopol är det sannolikt viktigt för ett enskilt företag att bibehålla "maktbalansen" gentemot

konkurrenterna genom att förvärva wellpappptillverkare. Danmark kan tas som exempel. 1975 var i detta land 5 av 6 wellpappföretag ägda av utländska råvaruleverantörer, d v s de företag som vill sälja t ex kraftliner till Danmark har bara en fristående kund att konkurrera om i den mån man inte får sälja till de integrerade företagen.

Med den allmänna bild vi har över den höga integrationsgraden i Europa är det närmast förvånande att ASSI integrerat framåt först under senare år och i en relativt liten omfattning. SCA, som är ASSI:s främste svenske konkurrent på kraftlinermarknaden, förvärvade flertalet av sina intressen i utländska wellpappföretag under 1960-talet. Redan 1963 förvärvade SCA ett 50-procents intresse i Danmarks största wellpappföretag med en tredjedel av den danska marknaden. 1964 köpte man ett franskt wellpappföretag med en kapacitet motsvarande knappt 5 % av den franska marknaden och 1966 förvärvades intressen i Västtysklands största wellpappföretag. 1978 utökade ägarintresset till Storbritannien och Irland genom ett 49-procentigt intresse i ett irländsk/brittiskt företag. Genom dessa förvärv kan SCA leverera ca 35 % av sin produktion i Munksund och Obbola till hel- eller delägda wellpappföretag.¹ Motsvarande siffra för ASSI är 20 %. Om vi bara ser till andelen som går till utländska intresseföretag blir motsvarande andelen drygt 30 resp 10 procent.

Även Billerud, som tillverkar fluting, hade vid 1960-talets slut sex hel- eller delägda wellpappföretag utomlands.² I jämförelse med såväl SCA som Billerud har ASSI relativt sent valt att integrera framåt genom utländska förvärv, och ännu idag är ASSI:s integrationsgrad på exportmarknaden betydligt lägre. Om vi däremot ser till andelen leveranser som går till egna dotterbolag, svenska såväl som utländska, blir skillnaden betydligt mindre p g a att ASSI förvärvade Förenade Well 1967.

Möjligheterna att trygga avsetningen genom förvärv är beroende av i vilken utsträckning ASSI kan påverka dotterbolagens inköps-

¹SCA årsredovisning 1977 och 1978.

²N Kinch, Utlandsetableringar inom mass- och pappersindustrin.

politik. Ägandet i sig ger naturligtvis möjligheter till inflytande som det kan vara mer eller mindre omöjligt att uppnå på annat sätt. Därmed är det inte sagt att ägandet automatiskt ger inflytande över den löpande verksamheten i dotterföretaget. Ju mindre kunskaper moderföretaget har om teknologin, marknaden etc för den tillverkning dotterbolaget bedriver, desto svårare är det att styra centralt. Tillverkning av kraftliner ger inte automatiskt goda kunskaper om förutsättningarna för tillverkning och marknadsföring av förpackningar av wellpapp. Dels är produktionen i sig relativt olikartad, dels är marknaden för wellpappförpackningar starkt lokalt betingad vilket gör att kunskaper om den lokala marknaden blir mycket viktig. Kraftliner är en extremt standardiserad produkt medan wellpappförpackningar i flera avseenden är raka motsatsen. Trots skillnaden i förutsättningar mellan de båda leden kan man inte säga att kunskapsbegränsningar om wellpappföretagets råvarubehov försvårar styrningen av dotterföretagets inköp. Eftersom liner är en extremt odifferentierad produkt har dotterföretaget små möjligheter att, med hänvisning till kvalitetsskillnader, hävda att man själv måste få välja leverantör.

ASSI vill ändå betrakta sina utländska dotterbolag som självständiga resultatenheter. Det är mot den bakgrund man får se företagets policy gentemot sina dotterbolag. Enligt företagets uppgift är grundprincipen den att dotterbolagen skall behandlas som vilken annan kund som helst, vilket t ex innebär att priset är en förhandlingsfråga mellan dotterbolagen och ASSI:s försäljare. Någon styrning av dotterbolagens löpande inköp förekommer ej och organisatoriskt är det bara koncernchefen själv som har rätt att gå in och ge dotterbolagen direktiv. Det hindrar inte att ASSI via sin representation i företagets styrelser ges möjligheter att påverka, men karakteristiskt torde ändå vara att styrningen är mera av indirekt natur och begränsad till enstaka och för ASSI-koncernen viktigare tillfällen. Med detta vill vi har sagt att ägandet i sig ger möjlighet att "trygga" en del av leveranserna av kraftliner men att denna möjlighet med stor sannolikhet reserveras för de tillfällen då avsättningssvårigheterna är mycket stora.¹

¹Inom ramen för konstellationen kraftliner-wellpapp finns det naturligtvis möjligheter att tillämpa olika grader av centraliserad styrning. Det är möjligt att ASSI tillämpar en "liberalare linje" än vad t ex SCA gör gentemot sina dotterföretag.

Hur stor är "integrationsvinsten" p g a tryggad avsättning? Ett sätt att mäta denna är att försöka uppskatta skillnaden mellan intäkterna för internleveranserna till det integrerade företaget och de intäkter man erhållit om man ej varit integrerade. Svårigheterna med denna typ av analys är givetvis att bedöma storlek och marknadsinriktning på försäljningen i det senare fallet. Vi kan ta Dolan och England som exempel. Vad hade hänt med de linerkvantiteter som 1977 och 1978 levererades till Dolan om man ej ägt företaget?

Om vi antar att ASSI i så fall ej hade kunnat sälja till Dolan kan två principfall urskiljas; 1) motsvarande kvantiteter hade istället gått till de "översjöiska" lågprismarknader som ASSI i sista hand säljer till, 2) motsvarande leveranser hade bortfallit. I det första fallet kan "integrationsvinsten" mätas som kvantitet gånger skillnaden i pris per ton mellan lågprismarknaderna och den engelska marknaden. Prisskillnaden kan enligt uppgifter i branschen vara så stor som 400-500 kr. Skillnaden i exportpriser för den svenska exporten av kraftliner mellan England och länderna utanför Europa, mätt som värde genom kvantitet, var 1977 och 1978 200 resp 144 kr.¹ Utgående från sistnämnda uppgifter skulle det betyda en "integrationsvinst" för ASSI sammanlagt för båda dessa år på drygt 2 mkr i form av leveranser till högre priser. I det andra fallet blir "integrationsvinsten" motsvarande kvantitet gånger täckningsbidraget per ton vilket sannolikt innebär ett högre belopp.

Med tanke på marknadsläget och det låga kapacitetsutnyttjandet under 1977 och 1978 är det senare fallet troligare än det förra. Hade inte ASSI fått leverera till Dolan så hade man sannolikt ändå inte kunnat leverera mer till övriga marknader.

Men fortfarande vet vi ingenting om ASSI fått leverera till Dolan eller ej i en situation då man icke är ägare. Ju mer man hade fått leverera desto mindre blir "vinsten" enligt kalkylen ovan. Leveransmöjligheterna i sin tur beror dels på om Dolan integrerats med något annat företag, dels på om detta företag valt

¹Sveriges Utrikeshandel.

att "kasta ut" ASSI som leverantör. Sannolikheten för att Dolan köpts av någon annan är mycket stor, eftersom ASSI hade konkurrerande köpare vid förvärvstillfället. Vi har dock små möjligheter att bedöma hur detta företags inköspolitik visavi ASSI hade blivit. ASSI var Dolans största leverantör av kraftliner, och man kan därför anta att ett förvärvande företag hade valt att inta den rollen istället. Det är dock möjligt att det hade skett först efter en längre omställningsperiod.

5.2 Samordning av produktion och investeringar

Enligt ASSI:s uppgifter förekommer ingen särskild samordning av produktion och investeringar mellan Lövholmen och de utländska wellpappföretagen.

5.3 Större avkastning i förädlingsledet

Som vi redan har konstaterat är konkurrenssituationen i wellpappledet av helt annan natur än på den europeiska kraftlinermarknaden. Den senare marknaden domineras av ett fåtal stora tillverkare som utbjuder en i stort sett likartad produkt. Priskänsligheten är stor och marknadssituationen påverkas i hög grad av de stötvisa kapacitetsutbyggnaderna och kraftiga beroendet av konkurrensen från USA. Lönsamheten i kraftlinertillverkningen varierar därför mycket starkt.

I förädlingsledet är marknaden lokalt betingad där produkterna skiljer sig från tillverkare till tillverkare beroende på anpassningen till den närliggande marknads specifika behov. Wellpapplådorna är svåra att transportera längre sträckor varför det sällan är fråga om konkurrens från många tillverkare på en given lokal marknad. Priserna och lönsamheten varierar betydligt mindre än för kraftliner. Mot den bakgrunden kan vi även se förvärven av wellpappföretag som ett sätt att integrera ett förädlingsled som av olika skäl ofta är lönsammare än kraftlinertillverkningen. De uppgifter vi har om resultatet i ASSI-koncernen visar också att under den korta tid man haft de utländska wellpappföretagen har dessa varit klart lönsammare än kraftliner.

5.4 Bättre marknadskontakt. Relationen till övriga kunder

I likhet med vad som gällde för säckpapper kan inte de utländska dotterbolagen sägas spela någon större roll för ASSI:s möjligheter att föra ut produktutvecklingsidéer på marknaden. Däremot uppger ASSI att man genom innehavet av wellpappföretagen lärt sig mer om hur kraftliner skall marknadsföras. Detta skulle vara särskilt markant för den engelska marknaden där förvärvet av Dolan enligt ASSI:s bedömning inneburit en "uppräckning" av företagets försäljning till andra engelska wellpappföretag. Om detta är riktigt innebär detta att de utländska förvärven ger en motsatt effekt än det som brukar omnämnas i samband med vertikal integration, nämligen försvårade möjligheter att sälja till gamla kunder p g a att man nu samtidigt blivit konkurrent. Som framgår av avsnitt 5.1 ger inte våra marknadsdata för England perioden 1976-78 intryck av någon "nivåhöjning" i ASSI:s leveranser till andra köpare än Dolan. En sådan höjning är naturligtvis ändå möjlig eftersom vi inte vet hur konkurrenssituationen för ASSI sett ut om man ej ägt Dolan.

5.5 Vad har förvärven av de utländska wellpappföretagen betytt näringspolitiskt?

De frågeställningar som behandlades i samband med förvärvet av Flexer återkommer även här; vilka möjligheter finns att trygga avsättningen på andra sätt än genom förvärv resp vilka möjligheter finns att vidareförädla kraftlinern till wellpapp för export från Sverige.

När det gäller den första frågan kan vi konstatera att samma situation föreligger som i fråga om säckpapper. Möjligheterna att trygga leveranserna genom långtidskontrakt begränsas framförallt av svårigheterna att fixera priserna. Det gör att även om långtidskontrakt på upptill 5 år i viss utsträckning förekommer, så spelar de en relativt liten roll. Möjligheterna att använda dessa beror ju också på storleken av den icke integrerade delen av marknaden. Bilaga 21 visar att denna del är betydligt mindre än 50 procent på de viktigaste marknaderna i Europa.

Varans "bulkighet" och beroende av anpassning till den lokala marknaden begränsar starkt möjligheterna att exportera wellpapp från Sverige. I Bilaga 22, tabell 1 framgår att exporten av wellpapp är av mycket begränsad betydelse och domineras av leveranser till Danmark. Exporten av förpackningar av wellpapp är större men sett över perioden 1967-77 har den varit oförändrad till sin omfattning (Tabell 2). Även här dominerar exporten till Danmark.

Om vi accepterar att wellpapp i stort sett är "omöjlig" som exportvara bortfaller också alternativet vidareförädling i Sverige. En vidareförädling måste ske i närheten av förbrukarna, vilket med nödvändighet innefattar direktinvesteringar utomlands genom egen etablering eller förvärv av gamla kunder.

Om vi håller oss inom produktområdet kraftliner kommer därför de näringspolitiska effekterna av förvärven av wellpappföretagen att framförallt gälla påverkan på leveranserna av denna produkt, en fråga som vi redan behandlat. Lite tillspetsat skulle man kunna säga att förvärven av utländska företag är en följd av satsningen på kraftliner, speciellt om hänsyn tas till den höga integrationsgraden i Europa och den allmänna marknadsbilden för kraftliner. Omfattningen av de utländska investeringarna varierar mellan kraftlinerproducenterna men förvärv av kunder kan sägas ha varit ett genomgående drag under de senaste 10-15 åren.

Förvärven kan ses som ett sätt för företagen att genom integration skaffa sig en grundläggande leveranstrygghet som man kan falla tillbaka på i konjunktursvackor. En hög integrationsgrad kan dock innebära att man måste avstå från fördelaktiga leveranser till andra kunder i konjunkturtoppar, och därför vill man inte driva integrationen över en viss "optimal" nivå. Allmänt anses SCA ligga närmare denna nivå än ASSI.

Hur mycket pengar har ASSI-koncernen lagt ner på den utländska tillverkningen och hur mycket av detta hade istället kunnat användas för alternativa investeringar?

Till att börja med kan det vara intressant att studera omfattningen av de utländska investeringarna.¹ Bilaga 24 anger ASSI:s totala investeringar i anläggningar under perioden 1965-1977 uppdelade på investeringar i Norrbotten, i de utländska tillverkningsföretagen och i hela koncernen. Vi kan konstatera att före 1971 var investeringarna i utländsk tillverkning, d v s Flexer, relativt betydelselösa i förhållande till investeringarna i Sverige. Vi vet också att före 1975 hade ASSI ingen ytterligare tillverkning utomlands, varför investeringarna utanför Sverige i stort sett begränsades till löpande investeringar i Flexer. Dessa uppgick under åren 1971-1974 till ca 5 mkr. Det är först därefter som utlandsinvesteringarna får någon större betydelse, framförallt i och med förvärvet av Dolan. Sett över hela perioden 1971-77 gör detta att utlandsinvesteringarnas andel av de totala koncerninvesteringarna hoppar upp till ca 17 procent vilket kan jämföras med 3 procent perioden 1965-70. Om vi begränsar jämförelsen till perioden 1975-77, d v s den period under vilken samtliga utländska wellpappföretag förvärvades, blir motsvarande andel ca 27 procent, vilket framgår av Bilaga 24.

Bilaga 24 visar att fram t o m 1977 hade ASSI investerat 250 mkr i de utländska tillverkningsbolagen. Om vi adderar investeringsbeloppet för 1978 blir totalsumman ca 296 mkr. Av detta belopp utgör emellertid drygt 79 mkr investeringar efter det att själva förvärven gjorts. I inget fall har dessa finansierats med medel från Sverige utan är helt självfinansierade eller externfinansierade på den lokala marknaden. Vi måste därför anta att om ASSI inte ägt dessa företag hade inte heller medlen funnits för alternativa investeringar. Kvar återstår sålunda 217 mkr, som motsvarar den sammanlagda köpeskillingen för företagen. Endast en mindre del, ca 10-15 mkr har finansierats direkt från ASSI, Sverige. De i särklass största förvärven, Dolan och Dansk Kraftemballage är i sin helhet finansierade genom utländska lån.

¹Vi inkluderar här även förvärvet av Flexer i analysen.

Om vi antar att ASSI hade kunnat låna upp pengarna utomlands även om de inte använts för förvärven av Dolan och Dansk Kraftemballage så skulle utrymmet för alternativa investeringar vara ca 217 mkr. Om vi däremot utgår ifrån att hela eller delar av det totala lånebeloppet var förbundet med investeringarna i just dessa båda företag blir det svårare att ange det alternativa investeringsbeloppets storlek. Det kommer då att pendla någonstans mellan 15 och 217 mkr. Mycket talar dock för att ASSI, som statligt företag i ett land med hög internationell kreditvärdighet, hade kunnat låna utomlands för investeringar i Sverige av motsvarande storleksordning. Detta är också ASSI:s egen bedömning.

Enligt företagsledningen hade färre investeringar utomlands inte medfört fler investeringar i Sverige. Trots den besvärliga likviditetssituationen i ASSI 1976-78 anser man sig ha kunnat göra de önskevärda investeringarna. Alternativet till utlandsinvesteringarna skulle i så fall ha varit att inte göra dessa, allt annat oförändrat.

Om vi ändå vill se utlandsinvesteringar och hemmainvesteringar som konkurrerande alternativ ligger det närmast till hands att diskutera olika former av integration framåt i Sverige inom ramen för kraftpapper och liner, eftersom detta innebär en ökad förädling av skogsråvaran. Vi har tidigare diskuterat möjligheterna att vidareförädla säckpapper och kraftliner till säckar resp wellpapp och konstaterat att dessa är små. En vidareförädling av Karlsborgs produktion måste därför begränsas till det kraftpapper som inte går till säckpapper. ASSI har också startat en ombyggnad av en av Karlsborgs pappersmaskiner så att en del av kraftpapperet kan vidareförädlas till finare kvaliteter. På motsvarande sätt måste en vidareförädling av produktioner i Lövholmen innebära en stegvis förändring - av kvaliteten på linern. Ett exempel på detta är den "marmorerade" liner som f n tillverkas i Lövholmen.

Mycket talar för att alternativen vidareförädling i Sverige av Karlsborgs och Lövholmens produktion dels är begränsade p g a marknadssituationen som sådan, dels måste få formen av stegvisa höjningar av förädlingsgraden som ter sig mindre "dramatiska" än företagsförvärv.

Det är omöjligt att avgöra om ASSI:s utlandsinvesteringar i något avseende verkat begränsande på företagets möjligheter att söka upp och realisera idéer om vidareförädling i Sverige. En begränsande faktor vid sidan av de rent likviditetsmässiga förutsättningarna är tillgången på ledningskapacitet. I den mån investeringarna utomlands sker i företag som kräver mycket ledningsstöd från moderföretaget så kan detta naturligtvis begränsa utvecklingsmöjligheterna för andra verksamhetsgrenar. ASSI:s investeringar utomlands är i hög grad koncentrerade till perioden 1975-77 och under dessa år bör en stor del av ASSI:s ledningsresurser ha tagits i anspråk, resurser som annars kunde ha använts för att söka vidareförädlingsalternativ i Sverige. Integreringen innebär samtidigt en ytterligare bindning av resurserna till framförallt kraftliner och kan därför i ett längre perspektiv ses som ett hinder för diversifiering till andra produktområden.¹

Mot detta måste dock ställas ASSI:s behov av att stärka sin ställning på avsättningsmarknaden för kraftliner. Därmed är vi tillbaka vid konstaterandet att förvärven av wellpappföretag i mycket är en konsekvens av beslutet att tillverka kraftliner.

¹Innehavet av Flexer innebär sannolikt ingen större begränsning i möjligheterna att ändra produktinriktningen i Karlsborg, eftersom detta företag lätt skulle kunna avyttras om ASSI valde att upphöra med säckpapperstillverkningen.

Verkställande direktörer

1942 - 1959	Knut O Norlin
1960 - 1971	Olov Rynell
1972 -	Sigvard Bahrke

Tillverkning vart 10:e år samt 1976

		<u>1942</u>	<u>1952</u>	<u>1962</u>	<u>1972</u>	<u>1976</u>
Sågverksprodukter	m ³	367 000	330 000	572 000	703 500	550 900
Trähus	m ³	14 000	2 300	2 349		
Lådor	m ³	21 000	2 043			
Snickerier, träförädling	m ³			3 773	33 134	75 000
Träull	ton	1 500	62			
Wallboard	ton		34 000	132 300	189 700	142 700
Spånskivor	ton					65 000
Cellulosa för avsalu	ton	15 000	32 000	74 000	91 300	74 200
Papper	ton			53 000	56 500	67 600
Kraftliner	ton				251 400	273 900
Träkol	m ³ l	101 700	3 000			
Tjära, ättiksyra, metanol	ton	4 600	129			
Tackjärn, stålsand, mineralull	ton		5 300	17 600		

Källa:uppgifter från ASSI

ASSIs industrier 1942

<u>Sågverk</u>	Överlätna eller nedlagda år
Seskarö	
Båtskärsnäs	1968
Karlsborg	
Lövholmen	
Sandviks legosågning	1962
Horndal	(1978)
Bjurfors	1944
Saxviken	1963
Vikarby legosågning	1947
Skinnskatteberg	
Valåsen	
Kungsskogen	1949
Granvik	1944
Karlsby	1946
Sjöbacka	1957
Grankullaviken	1953
<u>Trähusfabrikation</u>	
Båtskärsnäs	1943
Karlsborg	1946
Lövholmen	1948
Horndal	1966
Skinnskatteberg	1953
Valåsen	1948
<u>Trädestillationsverk</u>	
Karlsborg	1946
Piteåverken	1950
Horndal	1943
Skinnskatteberg	1952
Grankullaviken	1947
<u>Lådor</u>	
Skinnskatteberg	1945
<u>Träull</u>	
Horndal	1952
<u>Sulfatfabrik</u>	
Karlsborg	

Källa:uppgifter från ASSI

BILAGA 3

Leveranser av kraftliner från Lövholmens bruk

	<u>Andel av totala leveranser</u>
<u>Sverige</u>	13 %
Förenade Well	7 %
Örebro Pappersbruk	1 %
<u>England</u>	15 %
Dolan Packaging	3 %
<u>Danmark</u>	3 %
ASSI Emballage	1 %
Dansk Kraftemballage	2 %
<u>Schweiz</u>	3 %
Swisswell	2 %
<u>Norge</u>	2 %
<u>Österrike</u>	1 %
<u>Västtyskland</u>	21 %
<u>Frankrike</u>	10 %
<u>Belgien</u>	3 %
<u>Holland</u>	9 %
<u>Italien</u>	6 %
<u>Spanien</u>	1 %
<u>Övriga</u>	14 %

Källa: Egna beräkningar grundade på uppgifter från ASSI.

Leveranser av blekt och oblekt kraftpapper från Karlsborgs bru

	<u>Andel av totala leveranser av</u>	
	<u>blekt</u>	<u>oblekt</u>
<u>Sverige</u>	38 %	22 %
<u>England</u>	10 %	28 %
Flexer	3 %	26 %
<u>Danmark</u>	3 %	6 %
Dansk Kraftemballage	-	2 %
<u>Västtyskland</u>	11 %	11 %
<u>Frankrike</u>	8 %	7 %
<u>Italien</u>	(övriga)	7 %
<u>Belgien</u>	3 %	1 %
<u>Holland</u>	1 %	2 %
<u>Algeriet</u>	(övriga)	3 %
<u>Eire</u>	11 %	(övriga)
<u>Japan</u>	11 %	(övriga)
<u>Övriga</u>	11 %	13 %

Anm. Av leveranserna var ca. hälften blekt- och hälften oblekt-kraftpapper.

Källa: Egna beräkningar grundade på uppgifter från ASSI.

ASSI:s LEVERANSVÄRDEN OCH RESULTAT FÖRE AVSKRIVNINGAR. JÄMFÖRELSE
KONCERNEN MED UTLANDSBOLAGEN

LEVERANSVÄRDEN NETTO i Mkr

År	Koncernen	Moderbolag	Utl.bol
78	2371	1305	458,6 ¹⁾
77	1821	1168	268 ¹⁾
76	1501	1031	167 ²⁾
75	1238	821	44 ³⁾
74	1665	1239	48 ³⁾
73	944	844	33 ³⁾
72	662	595	27 ³⁾
71	583	524	

Utlandsbolagens relativa andel av leveransvärden konc.tot.

78	19,3 %
77	14,7 %
76	11,1
75	3,6
74	2,9
73	3,5
72	4,1

RESULTAT FÖRE AVSKRIVNINGAR i Mkr

År	Koncernen	Utl.bol.
78	35,6	70,8
77	-12,7	46,8
76	73,9	23,9
75	187,7	3,1
74	562,7	5,4
73	204,4	3,6
72	56,8	2,3

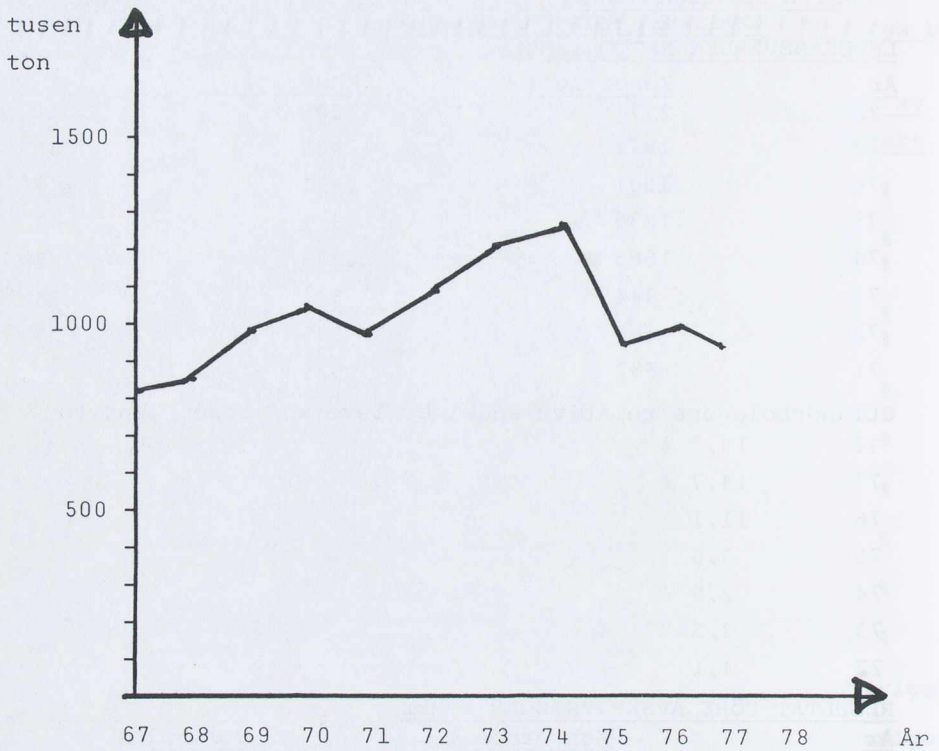
Resultat före avskrivningar i % av leveransvärden

78	1,5	15,4
77	-0,7	17,5
76	4,9	14,3
75	15,2	7,0
74	33,8	11,3
73	21,7	10,9
72	9,7	8,5

1) Avser: Flexer Sacks, Dolan Packaging, Dansk Kraftemb., Wellkarton

2) Avser: Flexer Sacks, Dansk Kraftemb., Wellkarton

3) Avser: Flexer Sacks, Estalon, Perfonit

SVENSK PRODUKTION AV KRAFTPAPPER 1967-1977

Källa: Svenska Cellulosa och Pappersbruksföreningen

Bilaga 7Antal säckproducenter och integrationsgrad

	<u>Antal säck- fabriker</u>	<u>Antal integrerade med skandinav.före- tag</u>	<u>Andel integrerad säckkapacitet</u>
England	14	4	40 %
Västtyskland	21	3	30 %
Frankrike	15	1	20 %

Tabell Inhemsk säckpapperkapacitet

England	40 000 ton
Frankrike	110 000 ton
Italien	80 000 ton

Källa: Uppgifter från ASSI

Sveriges andel av kraftlinerkonsumtionen i ett antal länder
1970-1976

	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976
Västtyskland	18,2	20,3	18,8	20,9	21,9	20,3	22,4
Storbritannien	17,2	19,5	u.s.	26,3	26,3	22,0	40,0
Frankrike	19,0	16,7	19,8	20,0	16,6	13,3	21,0

Källa: FAO, Pulp and Paper
Svensk handelsstatistik

Bilaga 9Antal wellpappföretag anslutna till FEFCO 1963-1978

<u>År</u>	<u>Totalt</u>	<u>Danmark</u>	<u>Västtyskland</u>	<u>Frankrike</u>	<u>Storbr.</u>	<u>Sverige</u>	<u>Schweiz</u>
1963	212	2	34	55	27	10	6
1964	225	2	34	56	27	10	6
1965	229	2	34	56	29	10	5
1966	231	2	32	57	30	10	5
1967	234	3	34	56	33	10	5
1968	251	5	34	56	34	10	5
1969	247	5	34	54	32	10	4
1970	261	5	34	56	32	10	4
1971	261	5	34	55	29	10	5
1972	263	5	34	54	32	10	5
1973	271	6	33	59	33	8	5
1974	268	6	33	56	33	7	5
1975	280	6	33	58	31	7	5
1976	286	6	33	58	31	7	6
1977	279	6	33	58	31	6	5
1978	321	6	33	57	31	6	5

Källa: FEFCO:s egen statistik.

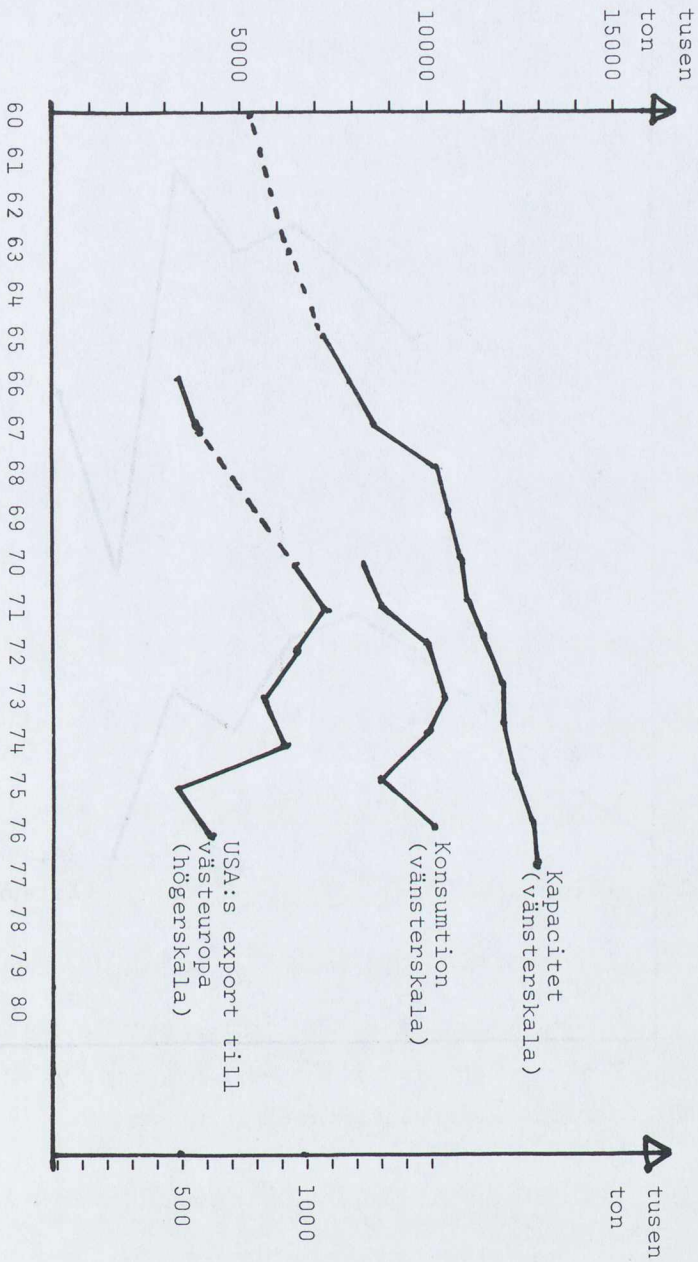
Bilaga 10Antal wellpappfabriker anslutna till FEFCO 1963-1978

<u>År</u>	<u>Totalt</u>	<u>Danmark</u>	<u>Västtyskland</u>	<u>Frankrike</u>	<u>Storbr.</u>	<u>Sverige</u>	<u>Schweiz</u>
1963	265	-	50	66	40	12	7
1964	287	6	48	68	44	13	7
1965	299	6	48	69	54	13	6
1966	311	6	49	71	54	13	6
1967	312	6	52	69	55	13	7
1968	334	8	55	70	57	13	7
1969	340	8	58	70	59	13	6
1970	362	8	59	71	64	14	6
1971	374	8	61	71	66	14	7
1972	381	8	61	73	70	14	7
1973	395	9	62	81	70	14	7
1974	401	9	62	83	71	15	7
1975	414	9	62	85	70	15	7
1976	425	8	55	87	70	15	7
1977	422	8	55	87	70	15	7
1978	436	8	55	86	71	15	7

Källa: FEFCO:s egen statistik.

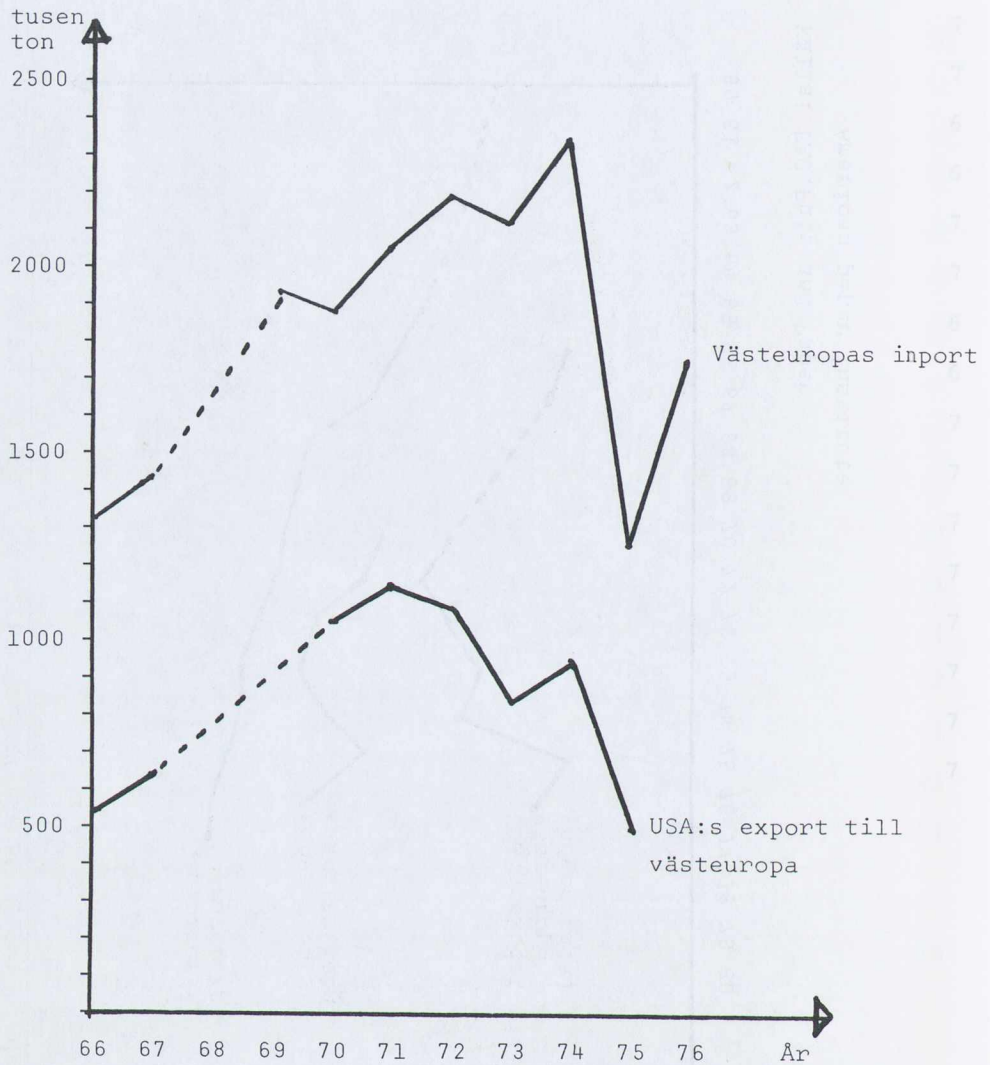
Bilaga 11

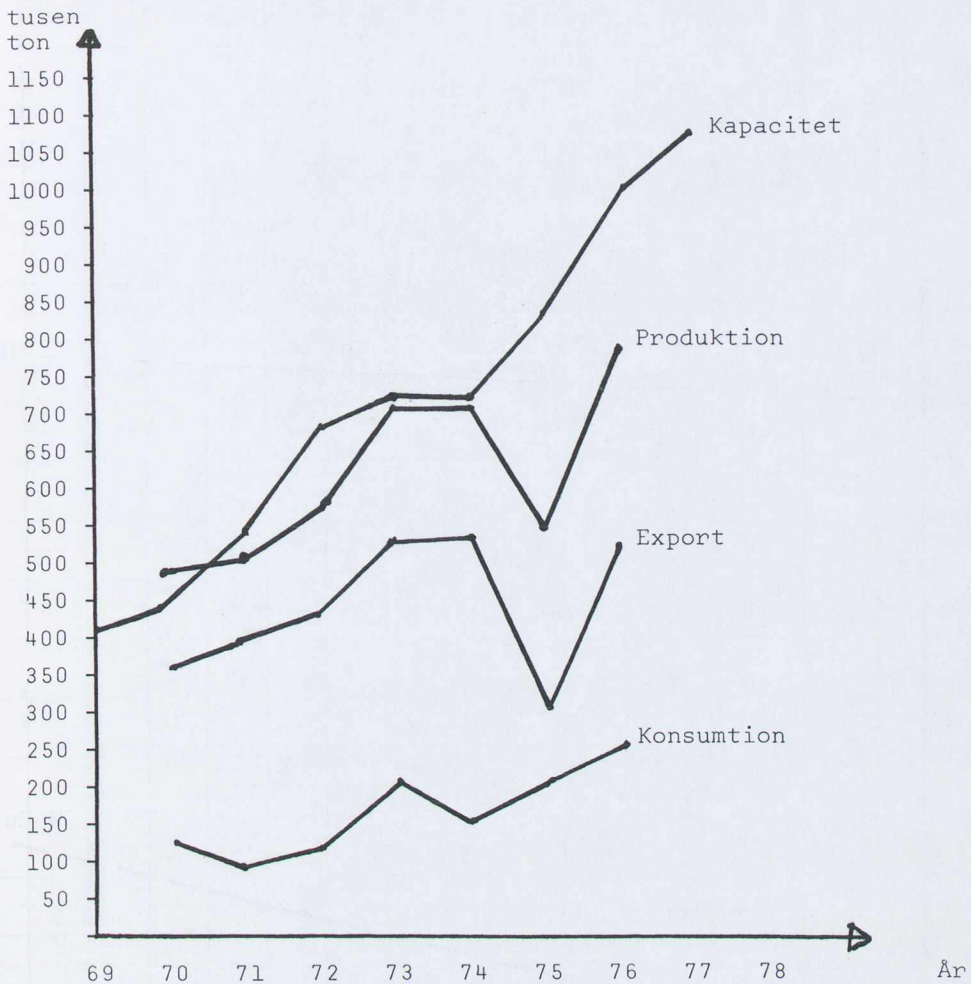
USA:S KAPACITET OCH KONSUMTION AV KRAFTLINER SAMT EXPORT TILL VÄSTEUROPA.



Källa: FAO, Pulp and Paper
American paper institute

VÄSTEUROPA S IMPORT AV KRAFTLINER SAMT USA:S EXPORT TILL
VÄSTEUROPA 1966-1976



Sveriges kapacitet, produktion, konsumtion och export av kraftliner.

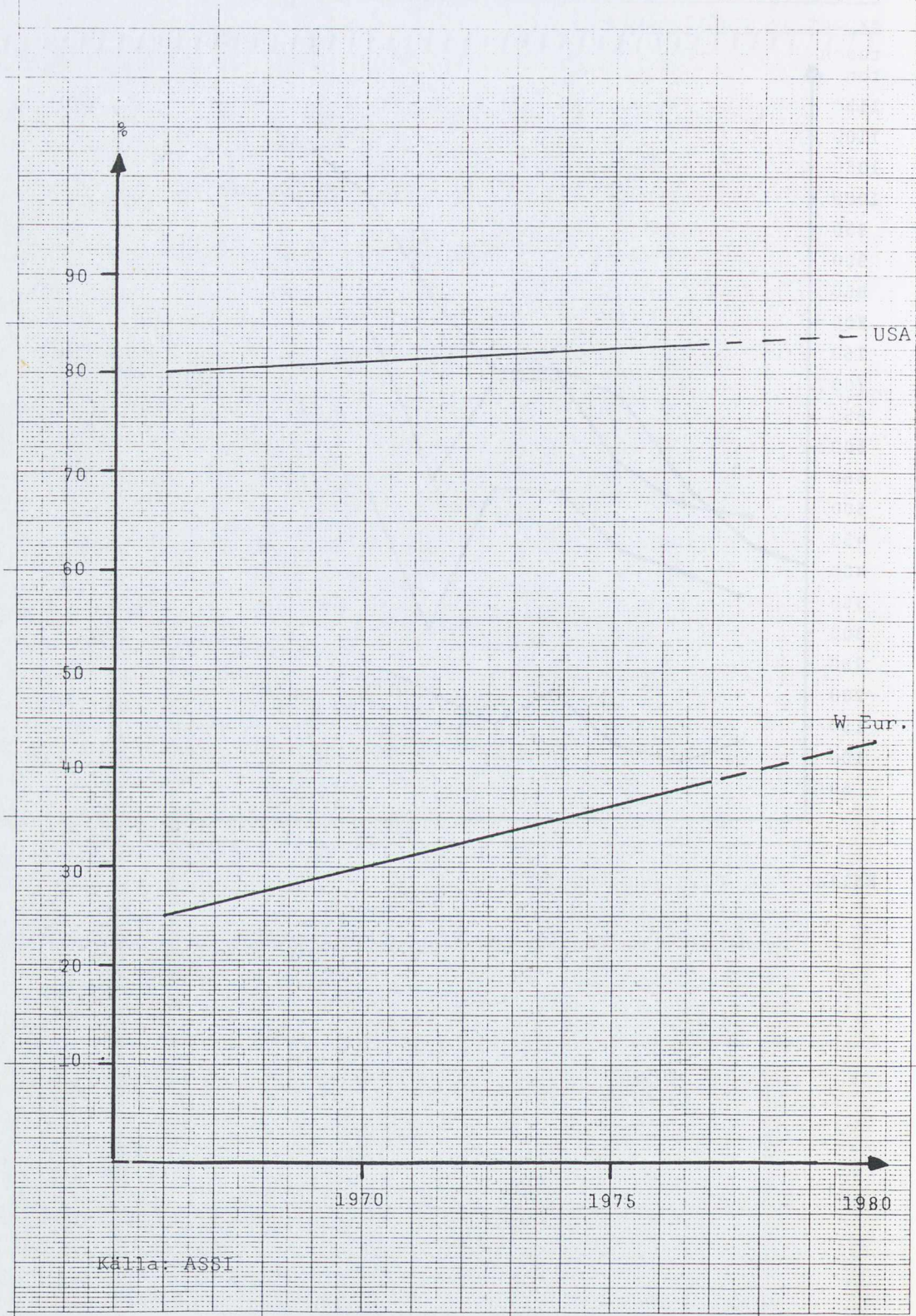
Källa: FAO, Pulp and Paper

Svensk handelsstatistik

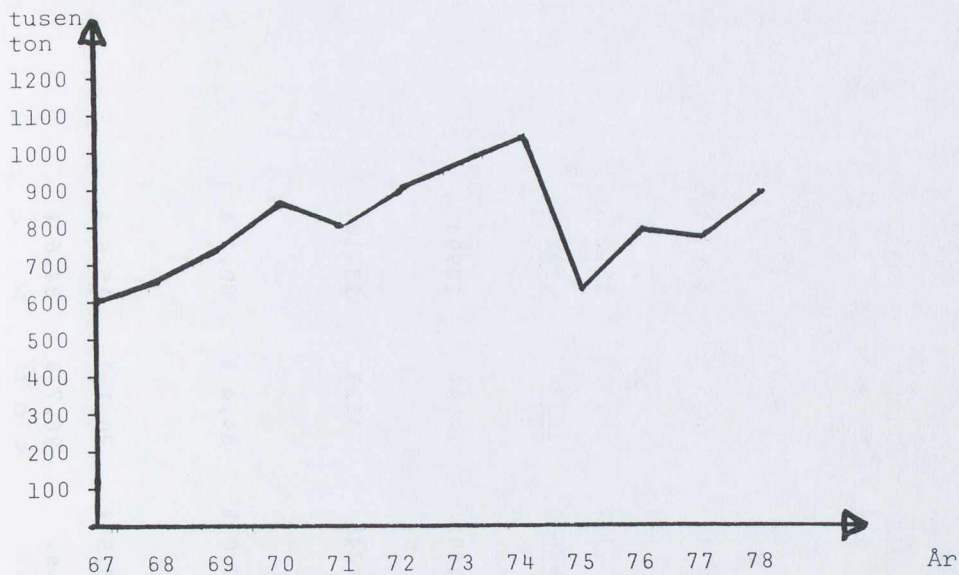
Svenska Cellulosa och Pappersbruksföreningen

Kraftlinerintegration i USA
och Västeuropa

Bilaga 14

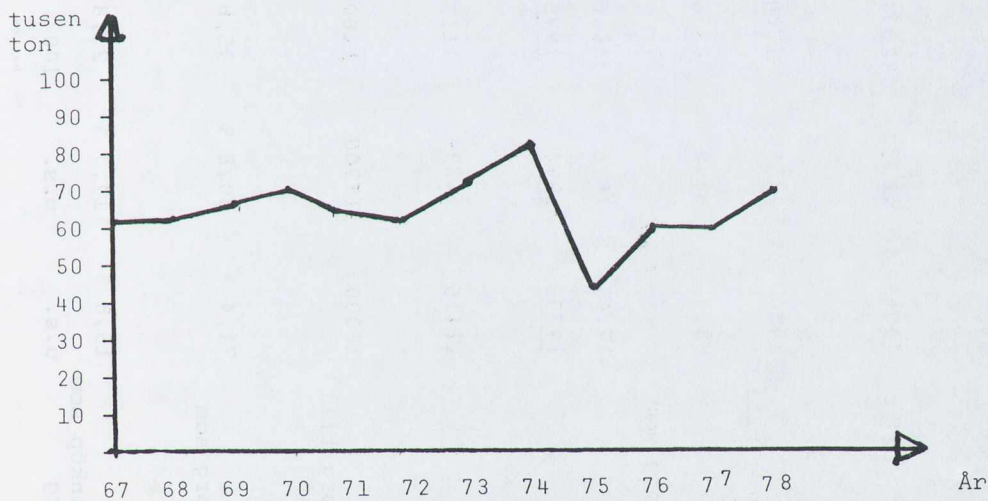


Källa: ASSI

SVERIGES EXPORT AV KRAFTPAPPER

Källa: Svenska Cellulosa och Pappersbruksföreningen

ASSI:s totala leveranser av kraftpapper



Källa: uppgifter från ASSI

Bilaga 16

Tabell 1. Leveranser av kraftpapper från Karlsborgsbruk till England och Flexer Paper Sacks 1967-1978

	<u>1967</u>	<u>1968</u>	<u>1969</u>	<u>1970</u>	<u>1971</u>	<u>1972</u>
Lev till						
(ton)						
<u>Flexer</u>	10769	10332	10711	11712	11854	9382
Lev till						
England	10800	11500	12600	13600	13400	11700
Andelen från Karlsborg till England som går till <u>Flexer</u>	99,7 %	89,8 %	85,0 %	86,1 %	88,5 %	80,2 %
Andelen från Karlsborg som går till <u>Flexer</u>	17,6 %	16,6 %	16,6 %	17,1 %	18,5 %	15,2 %
Lev till	<u>1973</u>	<u>1974</u>	<u>1975</u>	<u>1976</u>	<u>1977</u>	<u>1978</u>
Lev till	11416	14296	11112	11403	12084	10994
England	16000	17700	11600	14245	14323	13716
Andelen från Karlsborg till England som går till <u>Flexer</u>	71,4 %	80,8 %	95,8 %	80,0 %	84,4 %	80,2 %
Andelen från Karlsborg som går till <u>Flexer</u>	15,8 %	17,7 %	23,8 %	18,5 %	20,1 %	15,6 %
Andelen av Flexers inköp som kommer från Karlsborg (osäkra siffror)	u.s.	u.s.	100 %	u.s.	96,7 %	84,6 %

Källa: Egna beräkningar grundade på uppgifter från ASSI.

ASSI:s leveranser av kraftpapper på vissa marknader, ton

	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978
England	11700	16000	17700	11600	14200	14300	13700
Danmark	1300	1700	1700	1300	1500	3400	3300
Västtyskland	10000	12900	14400	5800	8000	10600	7900

Konsumtion av säckpapper, 1000-tal ton

	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978
England	281	290	608	216	259	240	u.s
Danmark	43	44	60	41	43	44	u.s
Västtyskland	214	251	571	178	224	201	u.s

Marknadsandelar = Assis leveranser av kraftpapper/
konsumtion av säckpapper i procent

	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978
England	4,2	3,5	2,9	5,4	5,5	6,0	u.s
Danmark	3,0	3,9	2,8 ¹	3,2	3,6	7,6	u.s
Västtyskland	4,7	5,1	2,5	3,3	3,4	5,2	u.s

1) Uppskattad siffra

Källa: Uppgifter från ASSI och FAO, Pulp and Paper.

Bilaga 18

Sveriges export av papperssäckar 1968-1977 fördelade på länder-
områden. ton

	1968	1970	1972	1974	1975	1976	1977
Norden	304	763	652	479	508	467	1621
Övriga väst- europa	2559	2141	1976	286	311	289	557
Östeuropa	143	427	188	785	258	107	-
Afrika	210	402	772	1108	208	750	729
Asien	391	157	619	1351	409	927	1122
Sydamerika	585	1011	757	252	23	234	96
Övr.länder	436	77	162	7	12	172	53
Totalt	4619	4978	5126	4361	1729	2946	4178
Europas andel av exporten	65 %	67 %	55 %	35 %	62 %	29 %	52 %

Källa: Sveriges utrikeshandel.

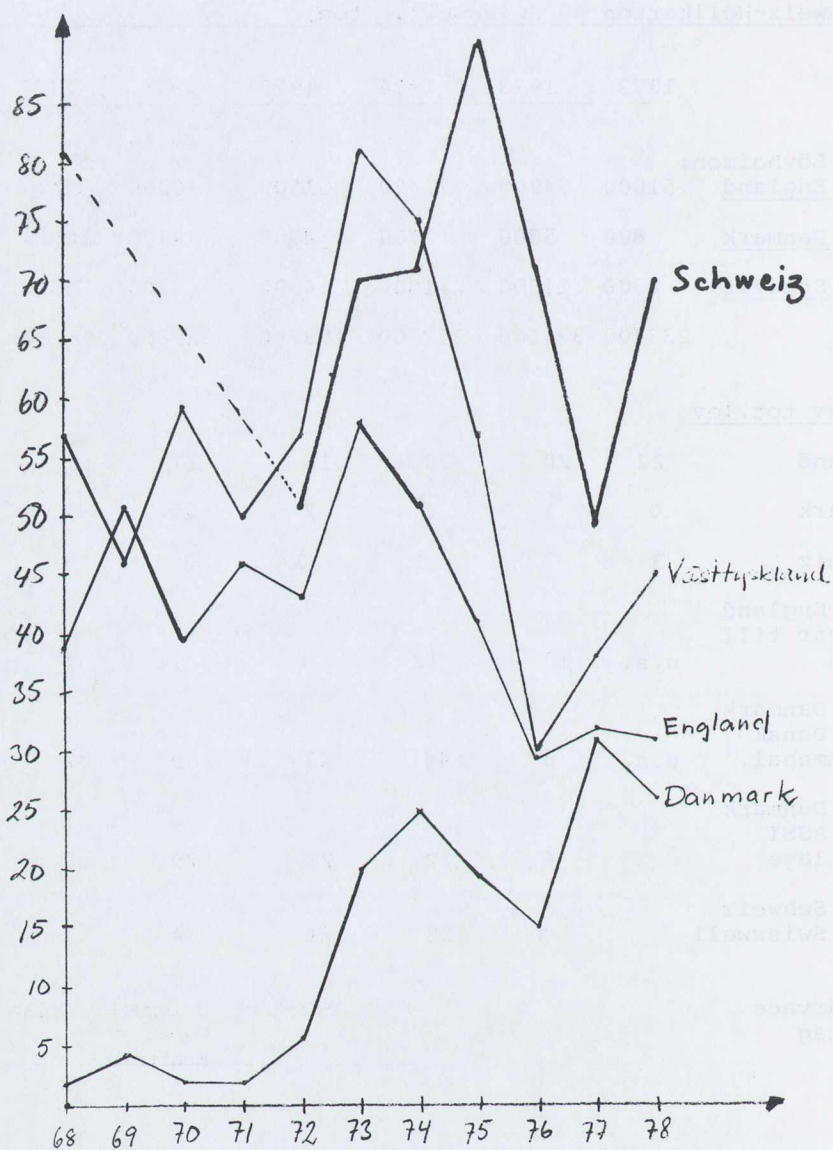
Bilaga 19

ASSI:s leveranser av kraftliner från Lövholmen till England-Dolan
Packaging Ltd. - Danmark-Dansk Kraftemballage A/S, ASSI Emballage A/S
- Schweiz-Wellkarton AG Swisswell. (ton)

	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978
Från Lövholmen:							
<u>till England</u>	51000	74900	75400	31500	40000	50200	53600
<u>till Danmark</u>	800	5300	7700	4700	4200	10600	9500
<u>till Schweiz</u>	6300	11500	11000	4900	4200	8600	10000
<u>Total</u>	233400	374500	377700	193700	229000	308700	349000
<u>i % av tot.lev</u>							
England	22	20	20	16	17	16	13
Danmark	0	1	2	2	2	3	3
Schweiz	3	3	3	3	2	3	3
% av England som går till Dolan	u.s.	10	12	1	1	9	18
% av Danmark till Dansk Kraftmebal.	u.s.	8	44	47	69	82	79
% av Danmark till ASSI Emballage		4	22	23	29	15	15
% av Schweiz till Swisswell		3	28	36	34	52	51
Förvärvade företag				ASSI-Emb.	Swisswell	Dolan	
					Dansk		
					Kraftemb.		

Källa: Egna beräkningar grundade på uppgifter från ASSI.

ASSI:s andel av Sveriges export av oblekt kraftlinor till vissa länder 1968-1978.



Källa: Uppgifter från ASSI och Sveriges utrikeshandel.

BILAGA 21

ASSI:s leveranser av kraftliner i procent av konsumtionen av kraftliner i England, Danmark och Västtyskland 1972-1977

	72	73	74	75	76	77
England	u.s.	13	12	8	11	10
Danmark	2	10	u.s.	12	10	24
Västtyskland	9	15	15	10	6	9

Källa: Egna beräkningar grundade på uppgifter från ASSI och FAO, Pulp and Paper.

Tabell. Antal wellpappföretag 1975 och produktionskapacitet 1976 för några Europeiska länder

	Företag		Kapacitet					
	Antal företag integrerade med utländska företag	Antal företag integrerade med kraft-linerprodukt.	Kapacitet tusen ton	Integrerad utländskt	Integrerad med kraft-linerprodukt.	Integrerad med kraft-linerprodukt.		
Storbr.	40	18	8	7	2199	74 %	32 %	29 %
V.tyskland	59	38	11	10	2256	77 %	26 %	25 %
Danmark	6	5	5	u.s.	191	87 %	69 %	59 %
Sverige	7	5	0	2	313	76 %	-	39 %
Frankrike	56	37	11	13	2040	90 %	32 %	51 %
Schweiz	8	5	2	2	215	60 %	33 %	33 %
Norge	7	4	-	3	87	54 %	-	40 %

Källa: Uppgifter från ASSI.

Bilaga 23

Tabell 1. Sveriges export av wellpapp. Ton (48.05.1007)

År	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977
Danmark	1579	1115	1188	1399	1435	1632	1845	1588	1560	1605	1140
Totalt	1771	1274	1615	1703	1663	1959	2334	2286	2602	2207	2073

Tabell 2. Sveriges export av förpackningar av wellpapp. Ton (48.16.110)

År	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977
Danmark	6186	6034	6534	8574	8602	8801	12238	8897	5341	6004	5212
Totalt	8946	8408	11877	15170	14338	15567	23584	17156	9733	10175	8916

Källa: Sveriges utrikeshandel.

Bilaga 24ASSI:s investeringar 1965-77¹ Mkr

	<u>Norrbottnen</u>	<u>Utländska företag²</u>			<u>Koncernen</u>	<u>totalt</u>
		<u>Köpeskillning</u>	<u>Övr.inv.</u>	<u>Tot.</u>		
1965-70	187,3	4,3	8,0	12,3	360	
1971-77	618,7	212,6	25,1	237,8	1381	
1965-77	806,0	219,9	33,1	250,1	1741	

¹Inkluderar investeringar i anläggningar samt köpeskillingen för de utländska dotterföretagen.

²Exklusive investeringar i utländska försäljningsbolag.

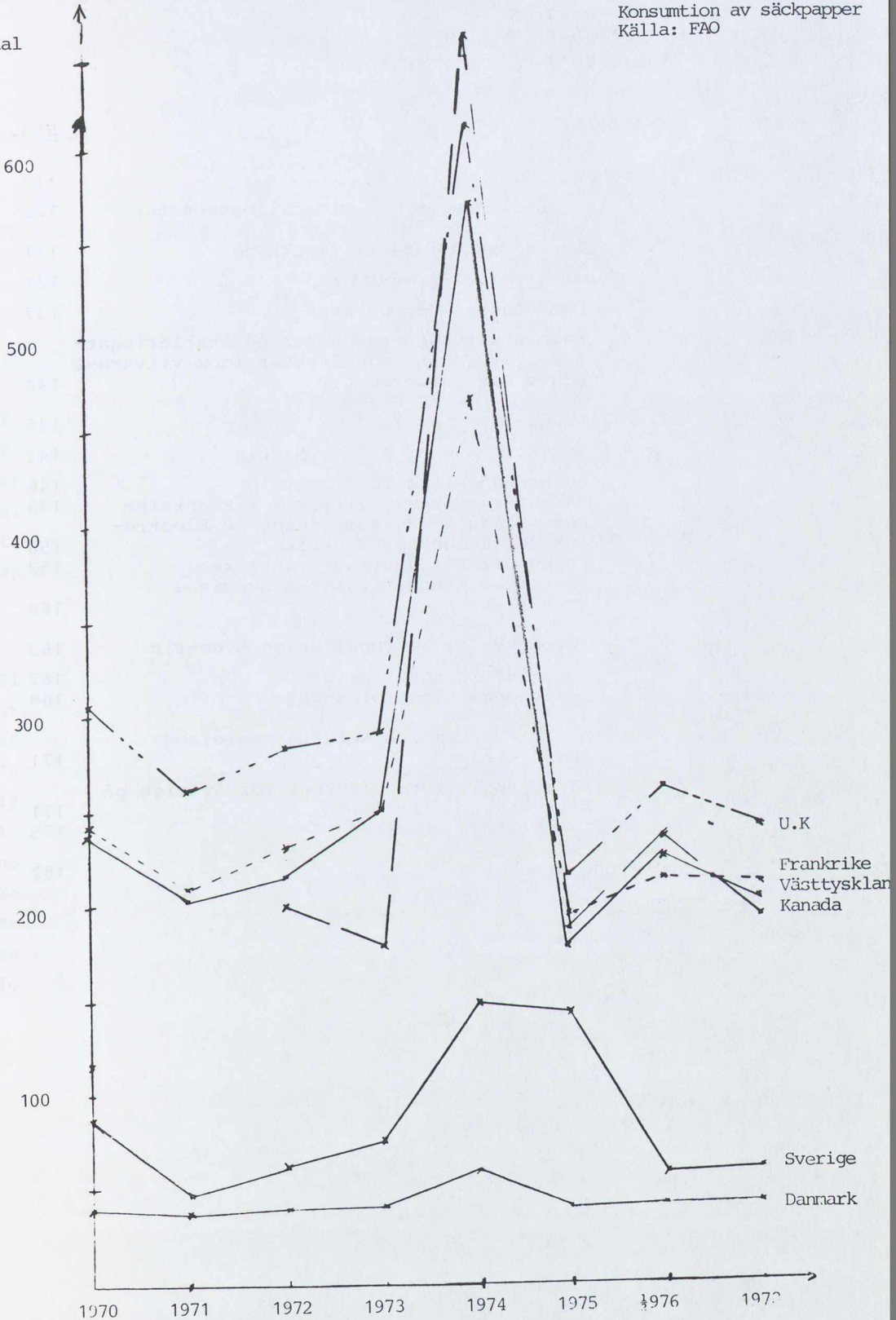
Källa: Uppgifter från ASSI

ASSI:s investeringar 1975-77 fördelade på utlandsinvesteringar i tillverkande företag och koncernen totalt. Mkr

	<u>1975</u>	<u>1976</u>	<u>1977</u>	<u>1975-1977</u>
Utländska tillv. företag				
-Köpeskillning	u.s.	66,5	146,1	u.s.
-Övriga investeringar	3,1	2,9	16,0	22,0
Totalt	u.s.	69,4	162,1	231,5
Koncernen	218	305	336	859

Källa: Uppgifter från ASSI

000-tal
on



Mats Forsgren
Anders Larsson

Kapitel 3 FALLET ELECTROLUX

INNEHÅLL	Sid.
Inledning	119
1. Företagsbildningen och utvecklingsmönster	122
2. Etablering av utlandstillverkning	131
Vitvaror, K-produkter	131
Dammsugare, D-produkter	137
Sammanfattande synpunkter på etableringar- nas sysselsättningseffekter inom vitvaru- och dammsugarområdet	140
3. Fallstudier	145
3.1 Investeringen i Arthur Martin	145
Bakgrunden till förvärvet	146
Marknadsstruktur, vitvaror i Frankrike	148
Utveckling i AM, samordning av Electro- lux verksamhet i Frankrike	150
Integrationen Sverige-Frankrike	152
Sysselsättningseffekter i Sverige, kort sikt	160
3.2 Förvärvet av National Union Electric	163
Sysselsättningseffekter	167
Relationen Electrolux-NUE	169
3.3 Arthur Martin och NUE, en summerande jämförelse	171
Näringspolitiska effekter för Sverige på kort sikt	171
Långsiktiga effekter	175
Referenspersoner	182
Bilagor	

Inledning

Electrolux är idag ett i hög grad internationaliserat företag med större delen av sin omsättning utomlands. Senare delen av Electrolux historia kännetecknas framför allt av tillväxt genom förvärv av andra företag med tillverkning som i olika hög grad liknat Electrolux ursprungliga verksamhetsområde, såväl utomlands som i Sverige.

Electrolux kan inte betecknas som ett innovativt företag, utan den breddning av produktsortimentet som skett sedan 60-talet är en direkt följd av de många förvärven (bil.1) Vägen "ur köket" inleddes redan med köpet av Flymo (gräsklippare) 1967 och genom ytterligare företagsförvärv hade ElectroLux i början av 70-talet omfattande verksamhet inom bland annat naturvård, fritidsprodukter, entreprenad- och utomhusstädning. Genom köpet av Facit-koncernen 1973, kom man in på kontorsmaskiner som var ett för Electrolux helt nytt område. Flera av de större förvärven, (NUE 1974, Arthur Martin 1975, Tornado 1976 Husqvarna 1977 och Tappan 1979), gav förutom

det huvudsakliga produktområdet även vissa "biprodukter"¹ och Electrolux fick härmed ett mycket brett sortiment vilket framgår av bilaga 2.

Eftersom förvärven varit många och Electrolux verksamhet numera blivit så mångskiftande finns inga praktiska möjligheter att beskriva och analysera innebörden och effekterna av samtliga utlandsetableringar som Electrolux vidtagit under t.ex de senaste femton åren. (Det har t.o.m visat sig förenat med stora besvär att överhuvudtaget få fram en komplett lista över företagets samtliga bolag i Sverige och utomlands med angivande av verksamhetsinriktning, produktionsvolym, etc.) Vi har därför valt att utforma rapporten enligt följande; Avsnitt 1 avser att ge läsaren en bild av hela koncernens utveckling från grundandet år 1919 fram till idag, med tyngdpunkten lagd på beskrivningen av internationaliseringen och företagets tillväxtstrategi. På grund av företagets långa, och ur internationaliseringssynpunkt händelserika historia blir dock avsnittet med nödvändighet ganska ytligt. I avsnitt 2 har vi för att kunna fördjupa analysen begränsat perspektivet till att gälla enbart dammsugare och vitvaror. Expansionsmönstret inom dessa produktgrupper har varit tämligen enhetligt, men mönstret skiljer sig åt mellan dem. (Tidpunkten för den huvudsakliga expansionen skiljer sig dessutom för de båda grupperna). Begränsningen till dessa två produktgrupper gör vi för att i åtminstone någon mån få möjligheter att dra generella slutsatser utifrån de studier vi gör av enskilda

¹ I köpet av Husqvarna 1977 som huvudsakligen genomfördes pga Husqvarnas produktion inom vitvarusektorn, ingick även en viss produktion av motorsågar. Då denna del inte kunde avyttras pga att inga andra motorsågstillverkare var tillräckligt intresserade/kapitalstarka valde Electrolux att expandera verksamheten i stället för att avyttra den. Sålunda köptes de två övriga svenska tillverkarna, Jonsered och AB Partnerintressen 1978 och under 1979 förvärvades Skil Corp:s motorsågsdivision USA, Jobu Skogsprodukter A/S Norge, Pioneer Chain Saw Corp.Inc. Canada samt Nordfor Teknik AB. Electrolux har genom dessa förvärv blivit en av världens ledande motorsågstillverkare (Årsredovisningen 1979)

investeringar inom resp. produktgrupp. Vitvarorna och dammsugarna är de två största produktområdena i Electrolux verksamhet med 40% resp. 20% av koncernomsättningen. Det är också inom dessa produktområden som tyngdpunkten inom företagets utländska etableringar ligger. Avsnittet innehåller en diskussion av viktiga skillnader i strategier mellan de två produktområdena som i sin tur har konsekvenser för Electrolux tillverkning, och därmed sysselsättningen i Sverige. I avsnitt 3 går vi ned ytterligare ett steg i beskrivningsnivå och gör en närmare analys av två av Electrolux utlandsetableringar, förvärvet av det franska vitvaruföretaget Arthur Martin 1976 och den amerikanska dammsugarföretaget National Union Electric (NUE) 1974. Dessa investeringar utgör båda bra exempel på Electrolux strategi inom resp. produktområde. I detta avsnitt tas frågan upp om hur investeringarna påverkar Electrolux övriga verksamhet i Sverige och beroendeförhållanden mellan Electrolux i Sverige och de utländska företagen, produktionsmässigt, kuskapsmässigt och finansiellt/administrativt. Rapporten innehåller avslutningsvis en sammanfattande jämförelse av de båda investeringarnas effekter för svenskt vidkommande.

Avsnitt 1Företagsbildningen och utvecklingsmönster

Electrolux grundades 1919 genom en sammanslagning av AB Lux och Elektro-Mekaniska AB. Det gemensamma för dessa båda företag var att de, bland flera andra verksamheter, bedrev viss produktion och försäljning av dammsugare, en produkt som börjat lanseras i Europa av amerikanska företag i början av 1900-talet.

Electrolux förste ägare och grundare, Axel Wenner-Gren, hade redan 1908 kommit i kontakt med dammsugartillverkning och sett stora utvecklingsmöjligheter för produkten. Efter handelsutbildning i Tyskland arbetade Wenner-Gren en tid som försäljare i USA men återvände sedan till Tyskland där han år 1912 fick agenturen för AB Lux dammsugare.¹

Electrolux tidiga historia kom i mycket att präglas av Wenner-Grens person. Han var "affärsman" i betydligt större utsträckning än "tekniker" och man kan nog säga att upprinnelsen till Electrolux snarare var en försäljningsidé än en produktidé till skillnad från de flesta andra svenska storföretag. Wenner-Gren hade under sin vistelse i USA tagit starka intryck av den försäljningsmetod som utvecklats av bl a Singer. Inriktningen på hushållet som kundgrupp, och tanken om hemförsäljning och avbetalningsköp som försäljningsmetod fanns redan under sökandet efter en lämplig produkt att exploatera.

¹Unger, G; Axel Wenner-Gren. En Vikingasaga, Stockholm, 1962.

Behovet av arbetskraft till industrin och den stigande köpkraften inom det privata hushållet var faktorer som skapade ett behov av arbetsbesparande utrustning till hemmen, och volymen på försäljningen kunde bli väldigt stor om en produkt kom att accepteras av merparten hushåll.

Dammsugare var vid denna tidpunkt ett tungt och skrymmande hjälpmedel som främst kom till användning inom industrin. Inom Electrolux ansåg man dock att det fanns en stor potentiell marknad för arbetsbesparande maskiner inom det privata hushållet om man bara kunde göra maskinerna mindre och därmed mer lätthanterliga samt producera och distribuera dem på för konsumenten acceptabla villkor. Arbetet med att förbättra den tekniska konstruktionen började omedelbart och 1913 var den första modellen klar. Produkten var emellertid fortfarande otymplig och det kom att dröja till början av 20-talet innan dammsugaren anpassats för bruk inom det privata hushållet vilket var den kundgrupp som Electrolux var primärt intresserade av.

Affärsidén, kundgruppsinriktningen, försäljningsmetoden och den internationella framtoningen är således karaktäristiska drag för Electroluxkoncernen av idag som grundlades mycket tidigt i företagets historia.

1919-1939

Under de första verksamhetsåren arbetade man inom företaget med att utveckla försäljningsmetoden och att förbättra dammsugarkonstruktionen. Genom att åstadkomma sugeffekten med en fläkt i stället för en pump som annars var den vanliga metoden, och genom att konstruera en dammsugarmodell på medar hade Electrolux år 1921 lyckats få fram en produkt som lanserades som världens första "hushållsdammsugare" och med vilken man nådde stora försäljningsframgångar. I samband med dessa framgångar i 20-talets början började man också bygga ut den internationella försäljningsorganisationen.

För en snabb expansion ansåg man det nödvändigt att ta upp nya produkter på programmet. Man ville dock kunna dra nytta av den försäljningsorganisation som redan fanns och diversifieringen skulle därför ske på ett sådant sätt att hushållet fortfarande var den huvudsakliga avnämaren.

För att åstadkomma denna sortimentsbreddning knöts, i början av 20-talet, ledande svenska tekniker till företaget. Under de närmast följande åren utvecklades det s k absorptionskylskåpet, även det en produkt som på sikt skulle kunna finnas i samtliga hushåll, och år 1925 startades serietillverkning av kylskåp i Motala.

År 1925 utgör något av en milstolpe i Electrolux historia även på andra sätt. Redan under 20-talets första hälft hade företaget försäljningsbolag i ett flertal europeiska stater¹, men år 1925 etablerades den första utländska tillverkningsenheten genom uppförandet av en fabrik i Berlin, Tyskland². Fram till år 1928, då Wenner-Gren avgick som VD för företaget³, fortsatte internationaliseringen av verksamheten i oförminskad takt. Vid 1920-talets slut d v s ett decennium efter bolagsbildningen hade Electrolux fyra fabriker, tjugo dotterbolag och 350 kontor utspridda över hela världen⁴ (bil.3).

30-talet framstår som en betydligt lugnare period i företagets utveckling. Perioden kännetecknas huvudsakligen av konsolidering och expansion inom de redan etablerade bolagen snarare än nybildningar. Den enda tillverkande enheten som etablerades fram till andra världskriget var den fabrik som öppnades i Danmark år 1934 pga svårigheter med leveranserna från Sverige⁵. Även vad avser försäljningsbolag avtog etableringstakten betydlig under 30-talet. Ett viktigt steg togs emellertid under perioden i och med grundandet av dotter-

¹Danmark (1919), Belgien, Holland, England, Norge (1921) Finland (1922) samt Spanien och Österrike (1923).

Källa: Björklund, S. och Molin, H.; Electrolux Internationalisering, (stencil), Företagsekonomiska Inst, Uppsala.

Något egentligt koncernförhållande mellan de olika bolagen kan inte sägas existera vid denna tid. Ägarförhållandena var i många fall oklara. För vissa av bolagen stod Wenner-Gren personligen som ägare medan andra ägdes av hans svenska holdingbolag, Finans AB Svetio. (Bohman, R. och Dahlberg, I., Dansen kring guldkalven, s.20, Falköping, 1975).

²Internt PM, Electrolux, G. Bratt 1979 (red.).

³I samband med Wenner-Grens avgång 1928 genomfördes en omorganisation av Electrolux AB. Aktiekapitalet tioudubblades och koncernen tog en fastare form i och med att flertalet av de tidigare endast associerade bolagen köptes upp. Wenner-Gren kvarstod dock som huvudägare framtill år 1956 då koncernen såldes till Wallenberggruppen.

Källa: Internt PM, Electrolux, G. Bratt 1979 (red.)

⁴Ibid.

⁵Rapport nr 2-1967. Personaltidning, Electrolux

bolaget i Canada år 1931, som därmed blev Electrolux första egentliga dotterbolag på den nordamerikanska kontinenten.

Ytterligare några produkter avsedda för hushållet tillkom i företags sortiment under 30-talet, men huvudsakligen kännetecknas perioden av utvecklingsarbete med det befintliga sortimentet snarare än nya produktidéer.

1940-1968

Det andra världskriget medförde av naturliga skäl en nedgång av både försäljning och produktion. Svårigheterna med främst leveranssidan¹ fortsatte de närmaste åren efter freden, men i slutet av 40-talet ökade koncernens omsättning åter snabbt. Försäljningsframgångarna fortsatte under hela perioden och år 1965 var det första året med en koncernomsättning på över 1 miljard kronor. Den utvecklingen av försäljningsnätet som ägde rum under perioden var huvudsakligen etablering av dotterbolag på marknader som tidigare bearbetats av fristående agenter.

En kraftig ökning av faktureringen skedde under perioden. Under de sista 10 åren i perioden, ökade faktureringen i Sverige med 340 mkr. eller 350% medan motsvarande siffra för utlandsfaktureringen är 425 mkr. eller 90% (se bil. 4). Relativt sett ökade således faktureringen i Sverige mer än utomlands under perioden. Detta gäller i än högre grad antalet sysselsatta (se bil. 5). Andelen utlandsanställda, som under 50-talet nått en topp, började åter att sjunka, främst på grund av Electrolux uppköp av svenska vitvarutillverkare. Vid periodens slut fanns således majoriteten av koncernens anställda utomlands även om andelen sjunkit från 74% som mest, till 64% år 1968.

¹ Intern PM, G. Bratt, op.cit.

² Australien 1941, Nya Zeeland 1945, Syd-Afrika 1949, Västtyskland 1957 (verksamheten återupptogs efter ett avbrott i samband med kriget), Mexico 1958, Indien 1961, Holland 1961, Peru 1963, Norge 1964 (genom fusionen med Electro-Helios), Columbia 1968.

Källa: Björklund & Molin, op.cit.

Med avseende på produktinriktning var perioden 1940-1968 på intet sätt revolutionerande. Sortimentet utökades med diverse hushållsmaskiner, samt tvättmaskiner och spisar (spisarna genom fusionen med Electro-Helios år 1964) men samtliga dessa produkter var avsedda för den etablerade kundkretsen och "de gamla" produkterna dominerade fortfarande försäljningen.

En viss förändring av produktionsinriktningen påbörjades dock under perioden i och med att maskiner för storkök och vissa inredningsdetaljer för kontor och industri togs upp på programmet. Detta skedde emellertid fortfarande i ganska liten skala.

1968-

Skälen till att låta senare delen av sextiotalet och framåt utgöra en ny period i beskrivningen av Electrolux utveckling är flera.

Genom försäljningen av minoritetsintresset i Electrolux Corporation, USA frigjordes kapital som senare skulle komma att användas till en breddning av produktsortimentet. Perioden kännetecknas även av en ytterligare intensifiering av verksamheten på den internationella marknaden samt en delvis förändrad strategi för koncernutbyggnaden.

Av bilaga 4 framgår att koncernfaktureringen, som stagnerat något åren närmast innan, på nytt satte fart från 1968. Speciellt markant är ökningen av utlandsfaktureringen. Från 1968 till 1979 ökade koncernens utlandsfakturering drygt 13 ggr vilket motsvarade knappt 78% av koncernens totala faktureringsökning under samma period¹. Vidare framgår att även exporten ökade markant. Bilaga 6 visar hur koncernens fakturering fördelat sig på olika länder under perioden.

¹Utlandsfaktureringsökningen blir överskattad i och med att vissa tidigare agenturer och exportmarknader övergick till dotterbolagsmarknader, men skillnaden är oavsett detta remarkabel.

Ser vi till sysselsättningen (bil. 5) framgår att antalet anställda hemma resp. utomlands i båda fallen tredubblats under perioden, varför andelen sysselsatta utomlands varit i stort sett oförändrad, knappt två tredjedelar.

Att undersöka antalet länder i vilka Electrolux under perioden etablerat bolag för första gången ger inte någon bra bild av internationaliseringen eftersom företaget fanns representerat i flertalet länder redan vid periodens början. För att få en riktigare bild av den väldiga expansionen får man i stället se på de enskilda investeringarna. År 1968, ett år efter Hans Werthén's tillträde på VD-posten, sålde Electrolux hela sitt minoritetsintresse i Electrolux Corp. USA eftersom aktieposten inte gav "svenska" Electrolux det inflytande över Electrolux Corp:s verksamhet man önskade¹. Försäljningen av det 39%-iga aktieinnehavet gav Electrolux ca 290 Mkr², och ungefär lika mycket till frigjordes under den närmast följande femårsperioden genom fastighetsförsäljningar³. Dessa pengar användes till en mängd företagsköp och förändrade på så sätt koncernens "ansikte" i hög grad (bil. 2). Särskilt intressanta förändringar är dels breddningen av produktsortimentet och därmed avvikelserna från hushållen som enda kundgrupp, dels satsningen på expansion genom företagsförvärv.

Sammanfattningvis kan man säga att de olika perioderna i företags utveckling karaktäriseras av följande:

1919-1939

- utökning av antalet produkter, men bibehållande av det privata hushållet som målgrupp.
- snabb utbyggnad av den internationella organisationen genom dotterbolagsetableringar, mestadels i Europa.
- snabb omsättningsökning.

¹Electrolux Corp. är det bolag som grundats av Wenner-Gren men som inte införlivades i koncernen i samband med konsolideringen år 1928.

²Årsredovisningen 1968.

³Werthén, H.; Mitt företag, ur Vårt Ekonomiska Läge 1975, Lidköping, 1975.

1940-1968

- viss breddning av produktsortimentet, fortfarande huvudsakligen samma kundgruppsinriktning.
- en fortsatt utvidgning av det geografiska verksamhetsområdet, till bl a Syd- och Mellan-Amerika samt Australien.
- ökad satsning på även tillverkning och montering utomlands.
- den snabba utvecklingen efter nedgången under kriget såväl hemma som utomlands.

1968-

- nyorientering mot även industriella köpare och kontor genom sortimentsbreddning.
- ökande marknadsandelar inom de traditionella produktområdena, främst genom förvärv av konkurrenter.
- intensifierade ansträngningar på redan etablerade geografiska marknader.
- fortsatt snabb tillväxt, främst i den utlandsbaserade delen av koncernen genom företagsförvärv.
- vissa ansträngningar att integrera även tidigare liggande produktionsled.

Gemensamt för de tre perioderna är att de kännetecknas av tillväxt såväl i antal anställda (bil 5) som i faktureringen (bil 4). Speciellt snabb är tillväxten från 1968 och framåt. På grund av att koncernen under denna senare period vuxit huvudsakligen genom företagsförvärv kan det vara intressant att studera den "organiska" tillväxten, dvs hur koncernen utvecklats under en viss period korrigerat med uppgifter om förvärvat och avyttrad kapacitet. På basis av de uppgifter som vi har tillgång till kan vi tyvärr endast genomföra detta för den sven-

ska delen av koncernen varför jämförelser mellan organisk tillväxt utomlands med motsvarande i Sverige blir omöjliga. Vi saknar dessutom data för att genomföra beräkningar från perioden före 1963. Beräkningar av materialet i bilaga 7 ger vid handen att av Electrolux anställda i Sverige 1963, 7 200 personer, återstod 7 254 resp. 3 663 personer år 1968 resp. 1979. Räknas förvärv och avyttringar bort ur materialet återstår alltså en ökning av antalet sysselsatta med 54 personer från 1963 till 1968, men en minskning med 3 537 personer från 1963 till 1979. Används 1968, dvs inledningen av "förvärvsperioden", som basår är minskningen fram till 1979 3 591 personer. Trots att bilaga 5 visar på en kraftig ökning av antalet anställda, såväl i Sverige som utomlands, har följdaktligen sysselsättningstillfällena inom den verksamhet som fanns 1968 minskat med 3 591 personer, eller 48% fram till 1979 beräknat på detta sätt.

Avsnitt 2 Etablering av utlandstillverkning inom vitvaror
och dammsugare.

Vitvaror, K-produkter

Electrolux tillväxt har sedan 1968 huvudsakligen åstadkommit genom företagsförvärv, framförallt inom de så kallade vitvarorna. Förvärven har, som tidigare nämnts, medfört att koncernens verksamhetsområde idag är mycket varierande. Detta tycks till stor del bero på att de förvärvade bolagen i sin tur haft flera skilda verksamhetsgrenar som ingått i köpen. I många fall har Electrolux avyttrat koncernfrämmande verksamhetsgrenar som tillkommit på detta sätt, men i andra fall har verksamheten byggts ut och/eller kompletterats med nya köp (jmf. motorsågsindustrin). Man kan dock påstå att förvärvet av Facit och det förestående förvärvet av Gränges är de enda stora förvärven som inte på något påtagligt sätt varit relaterade till Electrolux traditionella verksamhetsområden. Genom att större delen av diversifieringen skett under 70-talet har vitvarornas och dammsugarnas andel av koncernens totala omsättning naturligtvis minskat (bil.2), men att en kraftig volymtillväxt inom dessa båda produktgrupper faktiskt ägt rum framgår av bilaga 8.

Förvärven har varit ett billigt sätt för Electrolux att snabbt nå höga marknadsandelar och en dominerande ställning inom flera olika branscher. Enligt företagsledningen är det en del av företagets policy att hellre skaffa marknadsandelar genom köp än genom mödosamt eget arbete. De huvudsakliga anledningarna till att företaget valt förvärv av tillverkande bolag som expansionsmodell är:

1. Man når snabbt så stora volymer att man kan rationalisera produktionen och utnyttja skalfördelar.
2. Man får tillgång till ett redan utvecklat distributionsnät och ett inarbetat märkesnamn.
3. Det är ett förhållandevis billigt sätt att expandera.

Båda de första punkterna är exempel på integrationsvinster som kan nås i samband med företagssammanslagningar, och som kommer att illustreras vid presentationen av fallstudierna. Den tredje punkten skall vi dock beröra lite närmare redan här.

Att börsvärdet tenderar att ligga under substansvärdet är naturligtvis något som kan locka till företagsförvärv. I USA blev det under 60-talet och början av 70-talet vanligt att företagen förvärvade mycket lönsamma företag även till priser långt över de förvärvade bolagens eget kapital om man fick betala med egna aktier. Under förutsättning att aktiekursen i förhållande till vinsten per aktie i det egna bolaget var högre än i det förvärvade bolaget reagerade börserna med att uppvärdera kursen på det förvärvade bolagets aktier. I och med att Electrolux inte var ett rikt företag i början av 70-talet valde man istället att förvärva företag enligt ett motsatt mönster.¹ Electrolux köper företag som har svaga resultat, ofta förluster, men ett högt eget kapital till lågt pris. Vid redovisning enligt förvärvsmetoden elimineras skillnaden mellan det förvärvade bolagets eget kapital och köpeskillingen så att koncernens soliditet inte påverkas av själva förvärvet. Däremot ger ofta ett svagt resultat i ett förvärvat bolag anledning till omstruktureringar och avyttring av olönsamma delar som följd.² Bland annat på grund av att vitvarutillverkare ofta har ett mer eller mindre komplett, och därigenom tämligen heterogent sortiment, har omstruktureringarna blivit mer genomgripande i samband med dessa förvärv än vad de blivit vid förvärv av dammsugarföretag.

Vitvaror är en benämning som omfattar många olika produkter (se bil.2). Det finns av detta skäl stora olikheter beträffande konkurrenssituationen etc. såväl inom gruppen som gentemot exempelvis dammsugare. I Skandinavien säljs vitvaror ofta i stora volymer direkt till byggföretag. Detta har inneburit att köparparten i regel är förhållandevis stark och har kunnat ställa krav på rationalitet i såväl produktion som försäljning. I övriga Europa är det fortfarande ofta lägenhetsägaren som komponerar sitt vitvarubestånd och försäljning och och produktion av vitvaror är också rationaliserad i betydligt lägre grad i dessa länder. En anledning till branschens låga grad av strukturering är att kraven på lokal anpassning av produkterna av tradition är betydligt större på vitvarusidan än när det gäller dammsugare.

¹ H.Werthén ; Vårt Ekonomiska Läge 1975, Lidköping

² 10 mån efter köpet av Husqvarna hade Electrolux fått tillbaka hela köpeskillingen genom att sälja vissa tillgångar som ingått i köpet. (International Management, Dec.1979)

Skandinavien

Fram till 1964, då Electrolux förvärvade Elektro-Helios, bestod vitvarusortimentet av kylskåp och köksmaskinen Assistent. I och med fusionen fick man även spisar och frysskåp i sortimentet och nådde samtidigt en dominerande position på den svenska marknaden. Trots detta upplevdes situationen, framför allt den italienska konkurrensen, som besvärande. "Electrolux befann sig i det dilemmat att vara för stora för att vara små och för små för att vara stora"¹. De italienska producenter som i uppbyggnadsskedet efter andra världskriget nått en ansevärd volym i produktionen hade en förhållandevis svag försäljningsorganisation och mötte därför stagnationen på den europeiska vitvarumarknaden med prissänkningar i stället för produktutveckling och marknadsbearbetning. Detta blev introduktionen till Electrolux "förvärvsvåg" som inleddes med köpet av Elektra år 1967. Samma år övertogs det danska A/S Atlas, en stor tillverkare av kyl- och frysenheter. Ytterligare en lång rad förvärv av mindre vitvarutillverkare i Norden genomfördes under hela 60- och 70-talen.

Bland åtminstone de nordiska dotterbolagen, som tidigast kom att inlemmas i koncernen, har Electrolux genomfört en rad lokaliseringsmässiga förändringar av produktionen i syfte att tillvarata stordriftsfördelar. Strax efter övertagandena förlades tillverkningsenheten av frysboxar till Danmark, där Atlas sedan tidigare hade stor erfarenhet inom området. Produktionen av stående kyl- och frys-skåp förlades till Mariestad, och Motala blev huvudort för den svenska spistillverkningsenheten¹. Till dessa orter fördes produktionen från de mindre företagsförvärven, Ankarsrums Bruk, Håkansson's Industrier m.fl i slutet av 60-talet och början av 70-talet.

¹ H.Werthén, op cit

Övriga Europa

Många av förvärven av vitvaruföretag i Europa är av så pass färskt datum att större delen av omstruktureringen återstår att göra under 80-talet.¹

Europa kan sägas vara uppdelat i tre dominerande block när det gäller konstruktion och design av vitvaror. Tysk stil, skandinavisk stil och fransk/belgisk stil. Spisar skiljer sig markant mellan olika länder men även vad gäller kyl/frys samt tvättmaskiner har speciellt fransmännen särskilda utformningskrav. Anpassningskraven har medfört att det fortfarande finns ett stort antal lokala producenter och därmed stora outnyttjade rationaliseringsmöjligheter. Genom en standardisering av komponenter är det möjligt att effektivisera produktionen eftersom de huvudsakliga anpassningskraven gäller design.

En viss omstrukturering av branschen har redan tagit fart även om man inom Electrolux anser att den mellaneuropeiska vitvarutillverkningen idag står på samma strukturnivå som bilbranschen gjorde under 30-talet. Struktureringen av marknaderna har i regel inletts av respektive länders större hemmaföretag vilket medfört att t.ex Italien domineras av Zanussi, Frankrike

av Thomson-Brandt, Västtyskland av AEG och Siemens, samt att det i regel är inhemska företag som finns även på de nästföljande platserna i storleksordning. Av de större europeiska vitvaruföretagen är det endast Electrolux och Philips som har en så liten hemmamarknad att de tidigt tvingades ut i internationell konkurrens. För att kunna expandera på de starkt hemmadominerade marknaderna runt om i Europa har såväl Electrolux som Philips arbetat genom förvärv av inhemska företag med ett etablerat varumärke och utbyggda distributionskanaler.

Flertalet av de vitvaruföretag Electrolux förvärvat har haft spisar i sitt sortiment. Spisen har något av en "nyckelroll" i vitvarusortimentet. Detta beror på att spisar är den produkt inom vitvarugruppen som kräver den största kunskapen om de lokala marknaderna. I Norge köptes den ledande spistillverkaren, Elektra redan 1967. Det danska företaget Scan-Atlas saknade visserligen spistillverkning men 1980 köpte Electrolux Foss som

¹ Electrolux årsredovisning 1979

var Danmarks ledande spistillverkare. Finska O.Y Slev tillverkade även de spisar. Denna spisproduktion avyttrade dock Electrolux till Finlands största spistillverkare i utbyte mot en försäljningsrättighet av spisarna i Finland. I Schweiz köpte Electrolux Bono (som senare gått upp i Therma), Therma och Prometheus, som samtliga tillverkade spisar. I Frankrike och Belgien köptes Arthue Martin respektive Nestor Martin, två företag med omfattande produktion av spisar. Det stora förvärvet under 1979 gällde Tappan, USA, även det ett företag med spisar i produktsortimentet.

Många av de förvärvade spisföretagen har saknat vissa andra vitvaror i sitt sortiment. Det har därför legat nära till hands för Electrolux att försöka komplettera sortimentet med produkter tillverkade inom koncernen.

Utöver dessa sortimentskompletteringar planeras omlokaliseringar av hela koncernens vitvarusortiment för att uppnå stordriftsfördelar. Dessa planer ser i korthet ut på följande sätt:

- spisar tillverkas lokalt i resp. land vid en enhet, pga produktens speciella anpassningskrav
- tvättmaskinsproduktionen koncentreras till Frankrike
- diskmaskinsproduktionen skall komma att koncentreras till Sverige
- frysexboxar tillverkas i Danmark
- frysskåp tillverkas i Sverige
- kylskåp tillverkas i Sverige (stora) och England (små)

Flera av Electrolux utländska företagsförvärv har motiverats av de ökade försäljningsmöjligheter som de förvärvade bolagens försäljningsorganisationer och varumärke medfört. Förvärven har dessutom inneburit att Electrolux fått en produktionsstruktur som är ganska spridd inom vitvaruområdet. Ett av motiven bakom förvärven uppges ha varit att kunna sänka produktionskostnaderna genom att successivt koncentrera tillverkningen till färre och därmed större produktionsenheter. Som framgår ovan är Sverige tänkt som huvudsaklig produktionsbas för vissa produkter medan andra ska tillverkas utomlands. Från Electrolux företagsledning framhålls att Sverige alltid varit prioriterat i företagets lo-

kalisering av produktionen och att detta gäller dagens lokaliseringssplaner i lika hög grad som tidigare.

Våra möjligheter att undersöka huruvida Sverige prioriteras i koncernens lokalisering av produktionen har varit begränsade. Med utgångspunkt från data för produktionsvärden vid olika produktionsenheter (bil.9) kan vi dock konstatera att den svenska andelen av produktionsvärdet på vitvarusidan minskat från 59% år 1975 till 47% år 1979. Att föra ett resonemang om tillväxt i form av produktionsvärdesförändring har dock många problem gemensamma med resonemanget om sysselsättningsutvecklingen, jmf s.10f. Förändringen förklaras huvudsakligen av nyförvärvad produktionskapacitet snarare än omlokaliseringar av existerande produktion. Mellan 1975 och 1979 har såväl Husqvarna som Martin-gruppen tillkommit i statistiken, vilka båda påverkat relationen mellan svenskbaserad och utlandsbaserad produktion. Räknas båda dessa förvärv, som är de klart största, bort ur materialet har den svenska andelen av produktionen minskat med 9 procentenheter, men även denna siffra påverkas i stor utsträckning av nyförvärvad utländska produktionskapacitet. Vad man kan säga med utgångspunkt från uppgifterna i bilaga 9 är att det skett en produktionstillväxt i såväl Motala- som Mariestads-fabriken 1975-1979 samt i Arthur Martin 1977-1979. Vid övriga produktionsorter där tidsjämförelser är möjliga är produktionsvärdena i stort sett oförändrade. Omlokalisering av produktionen är ytterligare ett problem vid analysen av tillväxten. Avsikten med att försöka eliminera de omedelbara effekterna av förvärv är att kunna renodla den ursprungliga organisationens utveckling. Bortsett från regionalpolitiska hänsyn är en omflyttning eller sammanslagning av olika produktionsenheter per se vare sig positiv eller negativ ur sysselsättningssynpunkt. Ökad produktion och/eller sysselsättning i Mariestad och Motala kan mycket väl ha skett på bekostnad av en motsvarande minskning på andra orter. Man måste dessutom hålla i minnet att omfördelning av produktionen oftast motiveras av att företagen söker minskade kostnader, däribland lönekostnader. Bedömer man företagens utveckling utifrån sysselsättningstillfällena kan följaktligen en rationalisering leda till "organisk" minskning trots en ökad produktion.

En form av omlokalisering av produktionen som inte skulle synas i produktionsvärdesstatistiken är produktbyten mellan de olika enheterna eller en uppdelning av tillverkningen i flera steg som fördelades på de olika produktionsenheterna. En sådan omlokalisering skulle dock märkas genom ökade internleveranser av färdiga produkter resp. komponenter. Beträffande komponenthandeln har vi redan konstaterat att den är mycket begränsad inom vitvaruproduktionen idag även om det finns planer på att utöka den. Internhandeln över gränserna med färdiga produkter har förvisso ökat inom vitvarusektorn, men detta kan lika väl förklaras med en totalt sett ökad försäljningsvolym (effekt av en försäljningsmässig integration) som av en koncentration av tillverkningen.

Ett viktigt motiv till investeringarna är att få tillgång till utbyggda distributionskanaler och därmed ökade avsettningsmöjligheter. För att få en fullständig bild av de effekter som investeringarna fått för avsettningen skulle man behöva följa försäljningsutvecklingen såväl externt som internt för varje produkt och land under en period både före och efter ett företagsförvärv. Detta är dock en mycket omfattande uppgift som försvåras ytterligare av att export per produktlinje och land inte finns direkt redovisat i Electrolux datasystem. Internhandeln över gränserna utgör dock ett tänkbart mått på den försäljningsmässiga integrationen som faktiskt förekommer, även om den inte speglar effekten av förvärvet. (Tidigare direktexport kan ju ha ersatts av internexport). Den totala internexporten av vitvaror från Sverige var år 1979 668,0 Mkr (1974=288,1 Mkr) varav 422,5 Mkr var export inom Europa. Under samma år importerades vitvaror till svenska Electroluxenheter för 124,5 Mkr från övriga Europa. Dessa siffror kan jämföras med koncernens totala omsättning av vitvaror som år 1979 var 6 384 Mkr. (Electrolux totala export fördelat på externa och interna kunder framgår av bilaga 10).

Dammsugare, D-produkter

Även om kylskåpet som produkt är nästan lika gammal som dammsugaren har utvecklingen inom K-sektorn gått betydligt snabbare.

Dammsugaren är en "mogen" standardprodukt och konkurrenssituationen skiljer sig i många avseenden från motsvarande på vitvarusidan. På grund av produktens relativa tekniska enkelhet och de förhållandevis låga transportkostnaderna¹ kom branschen att oligopoliseras i ett tidigt skede. År 1979 svarade världens två största dammsugartillverkare, Electrolux och Hoover, för tillsammans 50% av världsproduktionen, och de 10 största tillverkarna för ca 80%. Detta kan jämföras med vitvarusektorn där världens största tillverkare, Whirlpool, svarade för mellan 5 och 6% av produktionen och de 10 största tillverkarna för sammanlagt 20-21%². Orsakerna till att dammsugarproduktionen kom att struktureras tidigare än vitvarutillverkningen är flera. Dammsugartillverkarna är i regel specialiserade på en produkt till skillnad från vitvarutillverkarna som ofta för ett mycket brett sortiment. Vidare är kraven på anpassning av produkterna sedan gammalt ganska små när det gäller dammsugare. Det huvudsakliga anpassningskravet består i att följa lokala normer för elektriska apparater, dvs spänningstal, kontaktutformning etc. Beträffande design är smaken i Europa i stort sett enhetlig medan däremot de nordamerikanska dammsugarna skiljer sig väsentligt från de europeiska. Ytterligare en väsentlig skillnad mellan de båda produktgrupperna är att vitvarutillverkningen kräver betydligt större kapitalinvesteringar och därmed är en "svårare" bransch i största allmänhet.

Redan år 1930 hade Electrolux fyra tillverkande bolag utomlands (bil. 3), och alla dessa hade tillverkning eller sammansättning av dammsugare. I takt med den tilltagande protektionismen i Latinamerika etablerade Electrolux sammansättningsfabriker i allt fler länder, och idag tillverkar företaget

¹Distanskostnaden för en dammsugare från exempelvis Sverige till Frankrike uppgår till ca 1-2% av produktionskostnaden medan motsvarande för kyl/frys-enheter är ca 7-8%. (Källa: Electrolux)

²Uppgifter från företaget.

dammsugare i 13 olika länder.¹ Till detta kommer den dammsugartillverkning som tillfallit koncernen genom företagsförvärv under 1970-talet. I princip använder Electrolux idag samma förvärvsstrategi på dammsugarsidan som när det gäller vitvaror. Genom den starka koncentrationen av dammsugartillverkare samt det förhållandet att mycket få av dem varit olönsamma har det emellertid varit ganska få av de senaste årens förvärv som gällt dammsugartillverkning. Av företagen i bil.1 är det endast National Union Electric, Tornado samt Exelsior som huvudsakligen haft produktion av dammsugare. I synnerhet förvärvet av NUE var emellertid av sådan omfattning att koncernens tillverkningsstruktur påverkades kraftigt inom D-sektorn. Bilaga 6 visar utvecklingen av koncernens totala försäljning av olika produkter uttryckt i antalet enheter. Tabellen visar att antalet försålda dammsugare ökade med 2,3 milj. enheter, eller en dryg fördubbling, från år 1973 till 1974 vilket var det år då NUE köptes. Av konkurrensskäl vill inte Electrolux lämna uppgifter om tillverkningsvolymen vid de olika produktionsställena, men den svenska andelen av koncernens totala produktion torde idag inte överstiga 10 %.

Inom Europa har Electrolux traditionellt haft sin starkaste position på direktförsålda dammsugare, i synnerhet på den franska och den tyska marknaden. Då direktförsålda dammsugare betingar ett högre pris är modellerna, av konkurrensmässiga skäl, inte fritt utbytbara mellan olika distributionskanaler. Det ökade samarbetet mellan europeiska länder har dessutom medfört att de tillverkande bolagen måste ha en tämligen enhetlig försäljningsstrategi mellan olika länder. En dammsugarmodell får inte användas i två olika distributionskanaler. Varken Tornado eller Excelsior hade innan förvärven några affärsförbindelser med Electrolux svenska dammsugartillverkning. Däremot var Electrolux franska dammsugargren leverantör till Tornado och Electrolux räknade därför med att kunna nå vissa integrationsvinster i samband med förvärvet.

1. Sverige, Tyskland, Frankrike, England, Spanien, Portugal, Colombia, Peru, Mexico, Ecuador, Brasilien, Australien och Nya Zeeland

Sammanfattande synpunkter på etableringarnas sysselsättnings-
effekter inom vitvaru- och dammsugarområdet.

Samtliga investeringar som Electrolux gjort har sin speciella historia och det kan därför vara svårt att över huvud taget tala om ett gemensamt mönster. Det kan istället vara frestande att begränsa karaktäristiken av förvärven utomlands (och i Sverige) till en fråga om företagsledning; Electrolux köper förlustföretag inom för koncernen mer eller mindre kända produktområden och utnyttjar den samlade administrativa erfarenheten från andra delar av koncernen för att göra företagen lönsamma. Efterhand som koncernen växer uppenbarar sig nya förvärvsmöjligheter, inte sällan genom att företagen själva kontaktar Electrolux för erbjudande om försäljning, och koncernen utvecklar så småningom en specifik kompetens i att bedöma företag inom ett allt bredare produktområde och att ordna finansiering. Inriktningen av koncernens tillväxt blir mer en fråga om vilka företag man råkar köpa än följderna av en långsiktig produktstrategi.

Om man studerar koncernens många bolag idag inom de mest skiftande verksamhetsområden så ligger det nära till hands att beskriva utlandsinvesteringarna på detta sätt. Koncernen växer genom att förvärven sprider sig som ringar på vattnet till nya verksamhetsområden, som ofta är en följd av att andra verksamhetsområden än de man ursprungligen var intresserad av ingick i förvärvet och måste utvecklas (eller avyttras), t.ex motorsågstillverkningen.

Även om man begränsar sig till vitvaror och dammsugare kan tillväxten och förvärven i viss mån förklaras på detta sätt. En närmare analys av respektive produktområde ger emellertid möjligheter till tolkningar som är annorlunda och kanske intressantare ur "effektsynpunkt". Analysen bygger på en jämförelse mellan vitvaror och dammsugare.

Grad av internationalisering

Av bilaga 8 framgår andelen av koncernens totala produktion inom vitvaruområdet 1975, 1977 och 1979. 1975, dvs året innan Electrolux förvärv av Arthur Martin, Frankrike och BONO, Therma och Prometheus i Schweiz så var huvuddelen av produktionen, nära 60%,

förlagd till Sverige. Om vi jämför det med dammsugartillverkningen så kan vi uppskatta andelen svensktillverkade dammsugare till mindre än en femtedel av koncernens totala antal redan innan de stora förvärven av National Union Electric (USA), Tornado (Frankrike), Excelsior (Holland) och Progress (Västtyskland). Graden av internationalisering, mätt på detta sätt, är således betydligt större på dammsugare än vitvaror och den skillnaden har accentuerats ytterligare efter de senaste årens förvärv.

Den viktigaste förklaringen till detta är att Electrolux internationaliserades betydligt tidigare på dammsugarsidan. Redan i slutet av 1920-talet hade man fyra utlandstillverkande bolag i Europa (Frankrike, Tyskland, England och Italien) och på fyrtio- och femtio-talen skaffade man sig tillverkningsbolag i Latin-Amerika, Australien och Nya Zeeland. Skälet till dessa investeringar var förmodligen de "traditionella", det vill säga kostnads-skäl av typen tullar, transportkostnader o dyl. samt behov av att ligga nära marknaden. I denna situation kan det vara relevant att tala om export som alternativ till utlandsetablering och därmed diskutera sysselsättningseffekter av dessa investeringar i Sverige. Eftersom så lång tid förflutit sedan de gjordes är detta emellertid svårt, för att inte säga meningslöst.

De utlandsinvesteringar som gjorts på dammsugarsidan under senare år, och som därför bättre lämpar sig för en sådan analys, är emellertid av en helt annan karaktär. Idag är Electrolux det största dammsugarföretaget i världen i en bransch som domineras av några få företag med försäljning i praktiskt taget alla länder. Produktionen är internationellt sett mycket spridd och produkten "mogen". Produktionskostnad och priser blir viktiga inslag i konkurrensen och den egna marknadsandelen viktig mätare på koncernens styrka i förhållande till konkurrenterna. Sverige som land har såtillvida för länge sedan upphört att ha någon särställning i koncernens produktionslokalisering.

Även i denna situation är det naturligtvis tänkbart att utlandsetableringarna görs för att ersätta export från Sverige av t.ex kostnadsskäl. De stora investeringar som Electrolux gjort under 1970-talet har emellertid en annorlunda karaktär. De innebär fram-

för allt att koncernen befäster sin ställning som ledande dammsugarföretag genom "förvärv av marknadsandelar". Investeringarna är inte i första hand motiverade av att man utifrån tillverkningen i Sverige ser möjligheter till omstruktureringar eller andra liknande kopplingar utan är en följd av att koncernen vill vara stor på alla marknader. Därigenom berör de inte heller tillverkningen i Sverige annat än marginellt. De sortimentskompletteringar som är ett så utmärkande drag bakom motiveringarna på vitvaruområdet har inte alls samma roll för förvärven av dammsugarföretag, även om följderna kan bli vissa "ihopkopplingar" på sikt. De uppköpta dammsugarföretagen har redan vid förvärvet ett komplett sortiment. Ett uttryck för detta är att internleveranserna från Sverige till NUE, Excelsior och Tornado är relativt obetydliga. Däremot har köpen av Tornado och Excelsior givit Electrolux vissa möjligheter att nå samordningsvinster genom en integration med Electrolux tidigare verksamhet i Frankrike, Holland och Belgien och förvärvet av det tyska Progress förväntas kunna ge samma effekt i Västtyskland.

Etableringarna på vitvaruområdet har en annorlunda bakgrund och ger också andra sysselsättningseffekter. För det första är samtliga utlandsförvärv gjorda 1967 eller senare. För det andra har de en mer direkt produktions- eller marknads-koppling till tillverkningen i Sverige. Som framgått av föregående avsnitt så har en av strategierna varit att förvärva tillverkare av spisar, den produkt som är svårast att exportera pga lokala särdrag i efterfrågan, för att därefter komplettera med vitvaror från andra delar av koncernens tillverkning, ofta den svenska delen. Detta gäller i första hand förvärven av Elektra (Norge), Arthur Martin (den jämte Tappan i särklass största investeringen på vitvaror), BONO, Therma och Prometheus (Schweiz). Därigenom har också exporten från Sverige ökat genom att det förvärvade företaget fått lägga om sina inköp av de vitvaror man ej tillverkat själv (oftast kyl/frys) från andra tillverkare till Electrolux. Det främsta exemplet på detta är Arthur Martin, som vi återkommer till i nästa avsnitt.

I andra fall har förvärven inneburit "produktbyten" som inneburit att tillverkningen koncentrerats till ett färre antal produktions-

ställen. Exempel på detta är förvärvet av Scan-Atlas i Danmark som inneburit att frysbox- och frysskåp-tillverkningen koncentrerats till Danmark resp. Sverige.

Överhuvudtaget kan förvärven på vitvaruområdet ses som effekten av kombinationsmöjligheter, framför allt marknadsföringsmässigt (sortimentskompletteringar) som uppstått efterhand som koncernen växt inom vitvaror. Eftersom internationaliseringsgraden varit relativt låg, framför allt i början av perioden så har också förvärven ofta direkt påverkat tillverkningen i Sverige. Efterhand som koncernen växer utomlands så kommer även inom vitvaruområdet den relativa andelen förvärv som påverkar andra delar av koncernen än den svenska, att öka. (Ett exempel på en sådan investering är förvärvet av Tappan, USA där integrationsmöjligheterna snarare finns gentemot NUE än mot Sverige.)

På grund av vitvarubranschens rationaliseringsmöjligheter och den relativt stora andelen små företag har möjligheter hela tiden funnits till denna förvärvsstrategi. På dammsugarsidan är antalet företag betydligt mindre, företagen är marknadsmässigt starkare och rationaliseringsmöjligheterna mer uttömda. Detta förklarar till stor del skillnaden i antalet förvärv de senaste åren mellan de båda produktområden.

Mot bakgrund av det som sagts ovan är det rimligt att ställa upp följande utsagor om den direkta påverkan på Electrolux svenska del och därmed sysselsättningen i Sverige av utlandsinvesteringarna under 1960- och 70-talen:

1. De relativt fåtaliga investeringarna på dammsugarsidan har hittills haft varken positiv eller negativ effekt på sysselsättningen i Sverige. De är framförallt ett uttryck för en kamp om marknadsandelar mellan några få företag, och export kan knappast ses som ett alternativ till de investeringar som gjorts.

2. Vid flera av investeringarna på vitvaruområdet har Electrolux kunnat komplettera eller ersätta tidigare externa leveranser till det förvärvade bolaget med produkter tillverkade inom koncernen. Många av de förvärvade bolagen, exempelvis Arthur Martin, Therma, Bono och Prometheus hade vid förvärvstillfället produktion av spisar medan man där emot köpte kylprodukterna från utomstående leverantörer¹. Genom att ersätta de externa leverantörerna med internleveranser har sysselsättningen i Sverige, främst Mariestad påverkats positivt. Till den del investeringarna gällt andra produktbyten är nettoeffekten oklar. Med tanke på att förvärvet av Arthur Martin, som tillhör den första kategorien, är så stor i förhållande till de övriga investeringarna, så är det troligt att den totala nettoeffekten är positiv.

En något annorlunda tolkning av hur investeringarna på vitvaruområdet påverkat sysselsättningen i Sverige bör också nämnas. Internationellt sett var Electrolux i inledningen av "förvärvsperioden" ett relativt litet företag och förvärvet av Elektro-Helios blev startpunkten för expansionen. Genom de fortsatta förvärven, i första hand i Skandinavien, kunde man växa och bli det dominerande företaget på den nordiska marknaden. Därigenom kunde man stänga ute de stora konkurrenterna, i första hand Philips och Zanussi från den svenska marknaden med en lägre import av vitvaror som följd.

Genom genomgången av respektive produktgrupps historiska utveckling har vi viljat öka möjligheterna till generella utsagor om de effekter som Electrolux utlandsinvesteringar haft. En noggrannare analys av den faktiska samordningen mellan moder- och dotterbolag med olika mått på den försäljningsmässiga integrationen måste emellertid göras genom studier av enskilda investeringsfall, i denna rapport genom studier av Arthur Martin och National Union Electric NUE.

¹ Åke Sävbeck, marknadschef för vitvaror, AB Electrolux

Avsnitt 3 Fallstudier

3:1 Investeringen i Arthur Martin

År 1976 genomförde Electrolux sitt dittills i särklass största företagsförvärv inom vitvarusektorn genom köpet av Martingruppen. I investeringen om ca 50 milj.kr ingick Usines et Fonderies Arthur Martin S.A., Frankrike med dotterbolagen Secam i Aubervilliers Sagam i Wasquehal, Saprime i Reims, Secomam i Revin och Saone i Bois-Colombes samt systerföretaget Usineset Fonderies Nestor Martin S.A., Belgien med dotterbolaget Surdiac S.A. (Arthur Martin var vidare minoritetsägare i Menalux S.A., Schweiz, ett ägarskap som AB Electrolux kompletterade genom att samma år förvärva 74 % av Menalux övriga aktier.)

Investeringen finansierades genom en riktad aktieemission till Schweizerisch Bankgesellschaft som vid tillfället förband sig att inte släppa ut aktierna på börsen inom tre år.¹

Arthur Martin var ett utpräglat vitvaruföretag som tillsammans med dotterbolagen tillverkade och sålde gasspisar, tvättmaskiner, diskmaskiner och diverse andra hushållsprodukter medan Nestor Martins produktion var uppbyggd kring värmealstring, huvudsakligen kaminer och spisar. Såväl Arthur Martin som Nestor Martin var vid investeringstillfället i hög grad koncentrerade till respektive hemmamarknad (bil.11). Den låga graden av integration mellan de båda företagen gör det möjligt för oss att i denna rapport koncentrera oss på Arthur Martins utveckling, och då huvudsakligen den franska vitvarumarknaden trots företagens gemensamma bakgrund.

Arthur Martin och Nestor Martin hade från början grundats av två bröder och hade alltså samma ägarfamilj. I samband med en finansieringskris såldes båda företagen till investeringsbolaget Société Générale Belgique åren 1970-72. Försäljningsmässigt hade Arthur Martin lyckats bra med en stigande omsättning och ökade marknadsandelar som följd (se bil.12) och både Arthur Martin och bolagets andra varumärke, Faure, var väl etablerade namn på vitvarumarknaden i Frankrike. Vid 70-talet mitt hade företaget trots den positiva

¹I den mån aktierna inte säljs till den svenska kapitalmarknaden innebär detta förfarande att inget kapitalutflöde sker från Sverige.

försäljningsutvecklingen kommit i produktmässigt underläge gentemot sina största konkurrenter, och fått betydande lönsamhetsproblem. Orsaken till detta var framförallt ägarnas bristande investeringsvilja men även till viss del problem med omstrukturering av verksamheten i Revin, Arthur Martin geografiska kärnpunkt.

Société Generale hade mer eller mindre mot sin vilja övertagit aktiemajoriteten i Arthur Martin. Vitvarutillverkning låg utanför företagets traditionella verksamhetsområde och investeringsviljan var låg. Under Société Generales ägarskap kom därför investeringsvolymen i Arthur Martin att ligga väsentligt under de övriga företagen i branschen¹. Vidare upplevdes ett behov av en avsevärd kapacitetshöjning för att nå lönsamhet i produktionen. Inom Société Générale fanns det inga planer på att utvidga verksamheten inom vitvaruområdet utan man föredrog i stället att avyttra Arthur Martin

Bakgrunden till förvärvet

Till skillnad från i Skandinavien så säljs vitvarorna i Frankrike nästan uteslutande via fackhandeln till konsumenten. Som tidigare nämnts finns det dessutom i Frankrike lokala krav på produkternas utformning som skiljer sig från såväl den tyska som den skandinaviska stilen. På grund av de smakskillnader som finns och som tidigare varit än mer betonade samt de relativt höga transportkostnaderna har det varit mycket svårt för icke-franska bolag att nå några större framgångar på marknaden. Ett väletablerat varumärke är därför idag ett av branschens viktigaste konkurrensmedel. När Electrolux köpte Arthur Martin så var det huvudsakligen för att få tillgång till ett "gammalt och väl ansett varumärke" och en väl utbyggd försäljningsorganisation. Den pågående strukturomvandlingen inom vitvarutillverkningen och de höga investeringskostnaderna för att ta fram nya modeller skjuter kontinuerligt gränsen för en lönsam storlek på produktionsapparaten allt högre upp och på Electrolux ansåg man att ett förvärv av ett etablerat företag var det enda sättet att nå dessa volymer.

¹ Anders Andrén, VD Arthur Martin.

Electrolux hade redan innan 1976 försäljning av vitvaror i Frankrike (bil.13), även om dammsugaren var den stora Electroluxprodukten. Däremot saknade man helt lokal tillverkning av vitvaror eftersom den kylskåpstillverkning som företaget bedrivit i Frankrike under 50-talet lades ned kring 1960. Fram till 1975 bedrev Electrolux sin vitvaruförsäljning i den direktförsäljningsorganisation som byggts upp för dammsugarna, samt genom Electrolux Industrie som sålde absorptionskylskåp för husvagnar och hotell. År 1975 grundades ETC, ett bolag som säljer vitvaror via fackhandeln, samtidigt som direktförsäljningen lades ned. ETC säljer huvudsakligen till grossistföretag för vidare befordran till detaljistledet. Electrolux Industrie har dock fortsatt sin verksamhet även efter grundandet av ETC. För att kunna sälja produkterna direkt till de stora vitvarukedjorna och stormarknaderna fordras det att sortimentet är någotsånär komplett och att priserna är konkurrenskraftiga. Av produkterna i "franska" Electrolux vitvarusortiment var det endast vissa av kyl- och frys-skåpen som tillverkades inom koncernen. Den dåliga bredden i tillverkningen medförde svårigheter nä det gällde att hålla priserna nere och Electrolux profilerades i stället som en exklusiv produkt till ett förhållandevis högt pris. Genom att man på detta sätt var utestängd från vissa distributionskanaler hade man också svårigheter att nå så stora volymer i försäljningen som man önskade.

Arthur Martin däremot, var ett för fransmännen välkänt vitvarumärke som fanns representerat även i de distributionskanaler där Electrolux saknades. Enbart i Frankrike hade man mellan 3 000 och 4 000 försäljare, och sammanlagt såldes Arthur Martins produkter på över 20 000 försäljningsställen runt om i Frankrike och Belgien.

Även produktionsmässigt passade Arthur Martin in utmärkt som ett komplement till Electrolux verksamhet i Frankrike. Arthur Martins starka produkter var sedan gammaltgasspisar och tvättmaskiner, (bil.14) två produkter som inte tidigare tillverkades inom Electrolux-koncernen. (De tvättmaskiner som tillverkades av Wascator var för kommersiell tvätt och de hushållstvättmaskiner som marknadsfördes av Electrolux-koncernen, och för övrigt även Husqvarna, var externt tillverkade, huvudsakligen av västtyska AEG och Bauknecht samt italienska Zanussi.) Däremot saknade Arthur Martin sedan ett par år en egen produktion av kyl/frys-enheter, vilket var Electrolux stora vitvaruprodukt.

Marknadsstruktur, vitvaror i Frankrike

Att vitvarumarknaden i Frankrike är starkt dominerad av "hemmaföretag" är idag en sanning med modifikation. Varumärkets stora betydelse som konkurrensmedel framgår tydligt av att det fortfarande existerar ett stort antal, ursprungligen franska, namn på vitvaror trots att flera av dem p g a företagsköp tillverkas och/eller säljs av ett och samma företag. I Frankrike säljer exempelvis Electrolux vitvaror under märkena Electrolux, Arthur Martin, Faure (ett bolag som köptes av Arthur Martin 1960) och Lincoln (köptes av AB Electrolux år 1979). Den franska Thomson-Brandt-koncernen marknadsför märkena Thomson, Brandt och Vedette medan holländska Philips använder varunamnen Philips, Laden och Radiola. Dessa tre koncerner är de dominerande vitvaruförsäljarna på den franska marknaden som i stort kan beskrivas enligt följande:

Tabell

Marknadsandelar

Tvättmaskiner:	Thomson-Brandt	40 %
	Electrolux	17-18 %
	Philips	16 %
	Övriga små	
Spisar:	Electrolux	25 %
	Thomson-Brandt	15 %
	2 st franska tillv. å	10 %
Diskmaskiner:	Thomson-Brandt	30-35 %
	Philips	14 %
	Electrolux	10 %
Kyl/frys:	Thomson-Brandt	10 %
	Philips	13-15 %
	Electrolux	10-13 %

Utvecklingen av den totala vitvarumarknaden i Frankrike, samt Electrolux S.A.s andel därav 1975-79 framgår av bil 15. Som framgår av bilagan har Electrolux-gruppens marknadsandel ökat något under perioden. Detta beror dock huvudsakligen på att fram till 1978 ingår endast Arthur Martin och Faure. Från och med 1978 ingår även

ETC ("gamla" Electrolux) och Chappee, och från och med 1979 även Réseaux Paralleles och Lincoln.

Försäljningen av vitvaror i Frankrike sker huvudsakligen genom fyra olika distributionskanaler; stormarknader, varuhus, vitvarukedjor och mindre detaljister. Dessutom kan tillverkarna sälja till grossister som i sin tur säljer produkterna vidare till vitvarukedjorna och detaljisterna. Genom att förlägga tyngdpunkten i försäljning på olika distributionsformer profilerar de större företagen sina olika varumärken ytterligare, se tabell nedan.

	Stormarknad	Varuhus	Kedjor Detaljister	Grossister
Arthur Martin	X	X	X	X
Faure	X	X		
Electrolux			X	X
Brandt	X	X	X	X
Thomson		(X)	X	X
Vedette		X	X	X
Philips	X	(X)	X	X
Laden			X	X
Radiola			X	X

Källa: C Malhaire, Marketing Manager, Arthur Martin

Inom vitvarugruppen skiljer sig konkurrensmedlen något för de olika produkterna. Bland de produkter som är avsedda att placeras i köket är design och "estetik" av stor betydelse medan däremot konkurrensen på frysboxar och till viss del tvättmaskiner är en mer utpräglad priskonkurrens. De produkter som marknadsförs av de etablerade företagen är i stort sett lika med avseende på funktion och form och företagen köper också i stor utsträckning produkter från varandra när man behöver komplettera sortimentet eller utjämna kapacitetssvängningar. I slutledet kan det trots detta finnas avsevärda prisskillnader mellan de olika företagens produkter. Detta förklaras dels av valet av distributionskanal (de produkter som säljs via grossister blir dyrare i konsumentledet), dels av den efterfrågeskillnad som skapas med hjälp av exteriör och design, men naturligtvis även av kostnadsskillnader mellan företagen.

Kostnadsskillnaderna mellan företagen är i stort en funktion av den omsatta volymen. Sambandet mellan kostnader och pris är dock komplicerat. I och med att de olika produkterna i den stora floran av varumärken i grunden är så pass lika försöker företagen differentiera sina produkter genom "mode" i design och finish. Täta modellbyten och mindre modifieringar av produkterna är därför ett viktigt inslag i konkurrensbilden. Dessa förändringar kräver, trots att de ofta är ganska små, löpande investeringar i verktyg etc, investeringar som kan vara tämligen omfattande.¹⁾ För att kunna ha konkurrenskraftiga styckekostnader är det därför av stor vikt för företagen att kunna dela upp utvecklingskostnaderna på ett stort antal produkter. Lyckas företagen sedan med hjälp av investeringarna att differentiera och lansera nya produkter på ett slagkraftigt sätt ger detta möjlighet till ett högre pris, större marginaler och större vinster och/eller nya investeringar i produktionen. Effekten av höga marknadsandelar har på detta sätt en dubbelverkande positiv effekt på företagets verksamhet.

Utvecklingen av Arthur Martin efter förvärvet, samordning av Electrolux verksamhet i Frankrike.

Genom förvärvet kom Arthur Martin att ingå i Electrolux S.A. under vilket hela Electrolux Frankrikeverksamhet, inklusive dammsugar-sidan, sorterar (bil.16). Som framgår av organisationsschemat har Electrolux valt att behålla försäljningsorganisationerna från de ursprungliga företagen intakta medan man i större utsträckning försökt att samordna de övriga funktionerna. Sammanslagningen av Arthur Martin och Electrolux till en organisation har därför inte fått någon direkt effekt i konsumentledet. För Electrolux del var dock förvärvet av stor betydelse. Genom Arthur Martin, som utgör merparten av Electrolux S.A. har Frankrike blivit hela koncernens största enskilda vitvarumarknad. På grund av verksamhetens stora omfattning fungerar Electrolux S.A. som en "koncern i koncernen" med en tämligen självständig position gentemot moderbolaget. För att

¹ jfr not 1 s. 36

kunna fungera som en enhet har det krävts vissa förändringar av de ingående delarna i samband med förvärvet, även om ommöbleringarna, åtminstone i fallet Arthur Martin, inte varit speciellt drastiska.

De förändringar som Electrolux vidtog i omedelbar anslutning till förvärvet av Arthur Martin var av administrativ art. Arthur Martins huvudkontor som tidigare fanns i Paris flyttades till de lokaler i Senlis som var Electrolux huvudsäte. Båda företagen hade sedan tidigare produktion i Reims (Electrolux tillverkade dammsugare) och man samordnade därför även koncernens produktionsutveckling på denna ort. (I och med att de båda företagens produktionsprogram skiljde sig åt genomfördes inga omflyttningar av produktionen.) Arthur Martins direktion ersattes successivt under ett par år, och Electrolux frankrikeverksamhet samordnades genom att de ingående bolagen fick en gemensam VD. Vidare samordnades redovisningssystem, budget, data, för att passa in i moderbolagets (det svenska Electrolux) system.

Vidare har man genomfört en samordning av reservdelshanteringen, de olika bolagens lagerhållning i Frankrike samt till viss del även inköps- och logistik-funktionerna i Electrolux samtliga franska bolag för att rationalisera hanteringen.

Några nya produkter i Arthur Martins vitvarusortiment har inte tillkommit under Electrolux ägarskap, varken i försäljningen eller i produktionen. Man har inte heller avyttrat några verksamhetsgrenar som ingick i Arthur Martin vid förvärvet. Under hösten 1980 stängs dock ett gjuteri som vid förvärvet sysselsatte 400 till 500 man eftersom det gjutgods som tidigare ingick i spisarna sedan länge ersatts med annat material.

Såväl nedläggningen av gjuteriet som rationaliseringen av lager- och reservdelshanteringen är åtgärder som framtvings av strukturförändringen på marknaden, och Electroluxledningen betonar att dessa förändringar varit nödvändiga oavsett vem som varit ägare. Initiativet till förändringarna har också kommit från de Electrolux-bolag som verkar i Frankrike och inte från Stockholm.

Någon produktionsmässig samordning inom Frankrike aktualiserades inte i samband med att Electrolux förvärvade Arthur Martin eftersom Electrolux inte bedrev någon tillverkning där utan enbart försäljning. Någon försäljningsmässig samordning genomfördes, som nämnt, inte heller. Den mest märkbara effekten som förvärvet fick för Arthur Martin var förändringar i leverantörsledet. Till detta återkommer vi dock i följande avsnitt.

Av det ovan sagda framgår inte någon anledning till att förvärvet skulle drastiskt förändra Arthur Martins resultatutveckling, och så är inte heller fallet. Även om hela gruppens volymtillväxt varit drygt 200 000 enheter sedan 1975 (bil.15) så har tillväxten för Faure och Arthur Martin, de varumärken som tillkom genom förvärvet, i stort sett följt den trend som fanns redan innan 1976. (Se bil.17)

Integrationen Sverige-Frankrike, i samband med Electrolux förvärv av Arthur Martin.

Innan 1976 bedrev inte Electrolux någon tillverkning av vitvaror i Frankrike utan verksamheten bestod i försäljning av produkter tillverkade externt och/eller importerade från andra länder, bland andra Sverige. Verksamheten var av en så liten omfattning att någon lokal tillverkning inte var aktuell och dessutom så liten att de franska myndigheterna inte hade något att invända mot det "franska Electrolux" negativa handelsbalans. I och med förvärvet av Arthur Martin förändrades bedömningsgrunderna för produktionslokaliseringen radikalt för såväl Electroluxledningen i Sverige som för de franska myndigheterna. Frankrike blev i ett slag Electrolux viktigaste avsättningsmarknad för vitvaror och Electrolux blev ett av de 3-4 största vitvaruföretagen i Frankrike. Genom att Arthur Martin och Electrolux-koncernen inte hade konkurrerande produktion för den franska marknaden i någon större utsträckning genomfördes inga omfördelningar i tillverkningen. I största möjliga utsträckning ersattes dock Arthur Martins externa leverantörer med interna.

Speciellt stor betydelse fick detta för kyl- och frys-tillverkningen i Mariestad eftersom motsvarande tillverkning saknades i Arthur Martin. Omfattningen av internleveranserna framgår av bilaga 18.

Hur har då de omfattande leveranserna från Mariestadsfabriken till Arthur Martin påverkat utvecklingen inom Electrolux "gamla" vitvaruverksamhet i Frankrike, dvs ETC och Electrolux Industrie? ETC grundades 1975 för att ersätta den direktförsäljning av vitvaror som Electrolux bedrev dessförinnan medan däremot Electrolux Industrie bedrivit försäljning av mindre absorptionskylskåp i Frankrike under hela 1970-talet. Av bilaga 13 framgår hur utvecklingen varit under 70-talet för dessa båda verksamhetsgrenar. ETC har haft en positiv försäljningsutveckling på samtliga redovisade produktgrupper medan utvecklingen varit den motsatta för den övriga "gamla" verksamheten med undantag för kylskåpen. Av speciell betydelse är utvecklingen beträffande kyl- och frys-enheter eftersom ETC till viss del hämtat dessa produkter från tillverkningen i Sverige. Om man jämför bilagorna 12 och 17 framgår att ETCs försäljningsökning även inneburit ökade leveranser från Mariestadsfabriken. Förvärvet av Arthur Martin (1976) motsvaras följaktligen inte av någon nedgång för leveranserna till ETC. Däremot sker det en kraftig nedgång i försäljningen inom "gamla" Electrolux vid mitten av 70-talet (bil.13). Försäljningen av såväl frysenheter som tvätt- och disk-maskiner, som svarade för drygt 50% av Electrolux försäljning 1974 (uttryckt som andel av volymen) har praktiskt taget helt försvunnit år 1979. Till viss del kan detta naturligtvis förklaras av att ETC successivt ersatt den tidigare direktförsäljningen. Detta gäller framförallt frys-, tvätt- och diskmaskiner. För alla dessa produkter gäller att Electrolux "tappat mark" sedan mitten på 70-talet (Arthur Martin borträknat). Särskilt markant är nedgången i försäljningen av tvättmaskiner och frysenheter. Beträffande tvättmaskinerna så köpte Electrolux dessa från Thomsson, Frankrike varför nedgången inte berör svensk tillverkning direkt. Vad minskningen med 12 571 frysenheter betytt för svensk tillverkning vet vi inte exakt då vi saknar leverantörsstrukturen i Electrolux "gamla" verksamhet. Förmodligen rör det sig dock inte om mer än en tredjedel av produkterna dvs ca 4 000 enh/år.

Minskningen torde dock kunna kopplas direkt till Martin-förvärvet även om Arthur Martins frysförsäljning inte ökade med mer än ca 6 000 enheter mellan 1975 och 1976.

Kylskåpsförsäljningen har fortsatt att öka inom de "gamla" kanalerna även efter förvärvet av Arthur Martin vilket inte tyder på någon överflyttning av försäljningsansträngningarna. Att försäljningen av kylskåp är så omfattande, och har fortsatt att öka även efter 1975 är helt följdriktigt med tanke på att Electrolux Industrie arbetar på en marknad som till stora delar är skild från ETC:s och Arthur Martins kylskåpsförsäljning. Absorptionskylskåpen är en specialprodukt, avsedd för husvagnar och hotellrum, och producentmarknaden är koncentrerad i betydligt större utsträckning än vad som är fallet för hushållskylskåpen. Electroluxkoncernens position är betydligt starkare för absorptionskylskåpen och produkterna säljs genom andra kanaler. Av dessa skäl påverkar vare sig ETC:s tillkomst eller förvärvet av Arthur Martin verksamheten inom Electrolux Industrie i särskilt stor utsträckning. Den absoluta merparten av de absorptionskylskåp som Electrolux Industrie säljer i Frankrike importeras från koncernens fabriker utanför Sverige¹ och påverkar därmed inte den svenska sysselsättningen. Electrolux har tillverkning av absorptionskylskåp även i Sverige (Motala). Denna uppges dock vara specialanpassad för den nordamerikanska marknaden samt för tropiska länder vilket skulle vara anledningen till att inte Motalafabriken levererar några produkter till Frankrike.

En följd av ovanstående resonemang är att de produkter som Electrolux levererar från Mariestad till Arthur Martin i stort sett utgör ett nettotillskott i produktionen orsakade av investeringen. Möjligen ska siffrorna reduceras med högst 4 000 frysskåp årligen p g a nettominskningen i de "gamla" försäljningskanalerna.

Den ökade avsättningen av kyl- och frysskåp p g a Arthur Martin-förvärvet skulle således innebära att den årliga produktionen i Mariestad behövt öka med ca 90 000 enheter vid en jämförelse mellan 1976 och 1980. Produktionsvolymen i Mariestad påverkas

¹ Anders Andrén, VD Electrolux S.A

naturligtvis av andra marknader än den franska. I och med att den årliga produktionsvolymen i Mariestadsfabriken ökad med 158 000 enheter under perioden kan vi dock säga att leveranserna till Arthur Martin inte möjliggjorts endast genom en motsvarande minskning på andra marknader. Stämmer våra bedömningar kan man dessutom se att över hälften av tillväxten i Mariestadsfabriken från 1976 beror på förvärvet av Arthur Martin.

Genom att de utbytta underleverantörerna till stor del var franska försämrades "handelsbalansen" ytterligare för Electrolux verksamhet ur fransk synvinkel.

I första hand Frankrikes gynnsamma geografiska läge, men även Arthur Martins kunskap inom området samt önskemål från de franska myndigheterna har medfört att Electroluxledningen valt just Frankrike som centralort för koncernens tvättmaskinstillverkning. Trots att den franska marknaden till skillnad från det övriga Europa domineras av toppmatade tvättmaskiner har Electrolux valt att genom stora investeringar¹ förlägga utvecklingen och tillverkningen av en ny frontmatad tvättmaskinsmodell till Arthur Martin. Effekterna av denna satsning har ännu inte hunnit märkas eftersom produkten ännu inte finns färdig för serieproduktion. Modellen är emellertid avsedd för såväl den franska marknaden som för export och Electrolux räknar med att den övervägande delen av koncernens tvättmaskinsförsäljning runt om i världen år 1982 kommer att vara fransktillverkad. Går dessa planer i uppfyllelse skulle det vara det första exemplet där Arthur Martins produktion påverkas som en direkt följd av förvärvet. Dels får man en frontmatad tvättmaskin i sortimentet, vilket förmodligen inte varit fallet utan Electrolux, och dels kan man genom koncernens försäljningsorganisation i övriga länder räkna med en omfattande export och därmed utbyggnad av tillverkningskapaciteten inom koncernens franska del. Någon "utflyttning" av svensk tillverkning är det i detta fall inte fråga om eftersom Electrolux innan förvärvet av Arthur Martin köpte alla sina hushålls-tvättmaskiner från externa leverantörer. I och med att den svenska marknaden domineras av frontmatade tvättmaskiner är det emellertid fullt tänkbart att Electrolux hade kunnat flytta Arthur Martins "tillverkningskunskap" till Sverige i stället för tvärtom. I detta beslut uppges dock relationerna till de franska myndigheterna ha spelat en avgörande roll.

¹ Investeringarna för den nya modellserien rör sig om ca 50 Mkr varav 30 Mkr i verktyg. Källa: A Andrén, VD Electrolux S.A

Diskmaskiner är den enda produkten där Arthur Martin och Electrolux bedrev (och bedriver) konkurrerande produktion för samma marknad. För båda företagen hade (och har) dock diskmaskinstillverkningen en förhållandevis liten betydelse totalt sett. Någon förändringar beträffande tillverkning och försäljning av diskmaskiner som en direkt följd av köpet har inte genomförts, men på sikt (ca 2 år) räknar Electrolux med att överföra Arthur Martins produktion, år 1979 ca 38 000 enheter, till Mariestad.

Beträffande den övriga produktionen inom Arthur Martin (värme-kaminer och spisar) och "svenska Electrolux" (spisar, dammsugare, mindre köksapparater etc) har ingen samordning kommit till stånd vare sig i tillverkning eller försäljning. För dammsugare är detta helt naturligt eftersom dessa inte finns med i Arthur Martins sortiment och Electrolux dessutom redan innan förvärvet hade en utbyggd försäljningsorganisation för dammsugarprodukter i Frankrike.

Vad gäller spisar är det ännu så länge en uttalad policy från Electroluxledningen med lokal tillverkning i stället för export. Några omläggningar av produktionen eller produktbyten mellan den svenska resp den franska försäljningsorganisationen har därför inte aktualiserats. Däremot har Electrolux redan från början haft planer på att försöka utnyttja Arthur Martins försäljningsorganisation för exempelvis köksmaskinen Assistent och köksfläkten, vilket man än så länge misslyckats med.

Internhandeln med komponenter är mycket marginell inom vitvarusidan idag, men kan eventuellt komma att få en ökad betydelse. De motorer som används i koncernens (Arthur Martins) egentillverkade tvättmaskiner idag köps antingen från Thomson eller från italienska tillverkare. För närvarande arbetar Electrolux på att utveckla en tvättmaskinsmotor av samma typ som den som används i dammsugarna. Produktionen av en sådan motor skulle, om den visar sig fungera, förläggas till Västervik som är koncernens huvudtillverkare av motorer.

Förvärvet har i ganska liten utsträckning påverkat andra svenska produktionsenheter än den i Mariestad även om det finns exempel¹. Arthur Martin köper inte några komponenter till sin tillverkning från svenska leverantörer utan de spridningseffekter som kan finnas i Sverige gäller underleverantörer till Mariestadsfabriken. Den största enskilda underleverantören är Electrolux egen fabrik i Motala. Övriga leveranser kommer från ett flertal externa tillverkare. Tyvärr saknar vi statistik för att närmare belysa dessa indirekta effekter som Martin-förvärvet haft på den svenska sysselsättningen. Enligt Electrolux bedömning² skapar dock en produktionsökning i Mariestad med 90 000 enheter, ett 40-tal sysselsättnings-tillfällen i leverantörsledet, varav ca 20 i Motala.

Samarbetsformer

Exemplen på mer permanenta samarbetsformer mellan moderbolaget i Sverige och Arthur Martin är få. Organisationen i Frankrike är, liksom den svenska själv utvecklingsansvarig för de produkter man tillverkar och har en lokal utvecklingsavdelning. Personer från de olika utvecklingsavdelningarna i koncernen träffas dock i de så kallade produkt-råden en gång per kvartal för att samordna koncernens produkt- och marknadskunskap.

Omdelbart efter förvärvet etablerade Electrolux ett tekniskt centrum i Reims. Detta centrum arbetar främst med anpassning av produktionen för den franska marknaden, men har även sporadisk kontakt med de större utvecklingsavdelningarna i Sverige i frågor som inte rör den franska produkterna speciellt. Den mer grundläggande forskningen om materialens hållfasthet grundkonstruktioner etc är dock i sin helhet koncentrerad till Stockholm. Eftersom Electrolux i mycket stor utsträckning arbetar med "mogna" produkter och välkändatekniska konstruktioner är istället processutvecklingen av central betydelse för konkurrensförmågan. Även utvecklingen av produktionstekniken är i sin helhet lokaliserad till Sverige och "inplanteras" därifrån i de utländska dotterbolagen.

¹ Efter förvärvet utökades Arthur Martin sortiment, på Electrolux initiativ, med TV-apparater, tillverkade i Sverige av Luxor. Försäljningen av TV-apparater uppgick 1979 till knappt 10 000 enheter. Luxors möjligheter att exportera till Frankrike genom Arthur Martin kommer dock troligen att minska väsentligt genom Electrolux förvärv av den franska TV-tillverkaren Oceanic.

² Hans Wiklander, prod.tekn.avd., Electrolux

Vad gäller kyl- och frys-skåpen, där Arthur Martin, inte har någon egen tillverkning, kan man framföra synpunkter antingen direkt till utvecklingsavdelningen i Sverige eller också via det s k informationsproduktrådet.

I det löpande försäljningsarbetet förekommer inget samarbete mellan den svenska och den franska organisationen så när som på att reklamavdelningarna ibland sammanträdar för att diskutera idéer till reklamsatsningar.

Även om försäljningsorganisationen, varumärket och själva produktionsapparaten är de viktigaste delarna i Electrolux köp av Arthur Martin har man till viss del även kunnat utnyttja företaget som informationskanal för smärre lokala marknadsanpassningar av de produkter som exporteras från Sverige samt återförsäljarbearbetning.

Administrativ styrning

Delvis beroende på Arthur Martins starka ställning inom koncernen men framför allt beroende på det stora antalet dotterbolag, är den centrala Electroluxledningen möjligheter till detaljstyrning tämligen begränsade. Man saknar såväl kompetens som resurser för att från Stockholm sköta de många bolagen bättre än vad som görs lokalt. De styrinstrument som utarbetats är i första hand gemensamma redovisningssystem för att med hjälp av resultatuppföljning kunna koncentrera den centrala ledningens insatser till bolag med lönsamhetsproblem. Utöver detta har man i Arthur Martin tillsatt en svensk VD, vilket dock snarare är undantag än regel för koncernens utlandbolag. Däremot finns den centrala koncernledningen representerad i samtliga dotterbolags styrelser.

Normer för avkastning på egetkapital, omsättningshastighet på lager och kundfordringar utarbetas centralt och resultatrapportering sker månatligen. Till detta kommer att Arthur Martin en gång per kvartal skall upprätta en balansanalys med utförliga kommentarer om utvecklingen, samt två gånger per år en försäljningsprognos som sträcker sig 18 månader framåt. Enligt VD Anders Andrén, är det dock endast "kraftiga avvikelser" från budget som föranleder centrala åtgärder.

Beträffande investeringar är det endast investeringar i fast egendom samt större lån (> 1 MFF) som kräver styrelsens godkännande. Styrfilosofin är dock att varje bolag skall ha ett positivt resultat varje år vilket naturligtvis minskat Arthur Martin investeringsmöjligheter under 1970-talet.

När det gäller personalrekrytering är det endast VD-posten som kräver centrala beslut. Även marknadsplaner, och reklamkampanjer etc upprättades lokalt även om samarbete naturligtvis förekommer genom reklamträffar och liknande.

Produktpriser bestäms lokalt medan däremot internpriserna sätts av den centrala ledningen efter diskussion med berörda parter. Detta gäller för samtliga interna transfereringar och alltså inte bara de fall där Sverige är den ena parten.

Integrationen Arthur Martin - "icke-svenska" koncernbolag

Genom integrationseffekter med koncernbolag utanför Sverige kan den svenska delen beröras även indirekt av Martinförvärvet. Någon omlokalisering av koncernens produktion har dock inte skett utanför Sverige. Däremot finns flera exempel där förvärvet givit upphov till sortimentskompletteringen och utbyte av leverantörer. Förutom Sverige är England det största exempel på den förstnämnda effekten och Danmark på den andra. I bilaga 17 redovisas förutom köpen från Mariestad även Martin-gruppens internköp från fabriken i Luton resp Atlas i Danmark. De produkter som man i första hand köper från England är mindre kylskåp som tidigare köptes från Zanussi och Thomson-Brandt medan man från Atlas köper frysboxar som tidigare köptes från Gram, ett annat danskt företag.

Till detta kommer att Arthur Martin hoppas att med hjälp av den engelska försäljningsorganisationen i ökad utsträckning kunna exportera gasspisar.

Sammantaget kan man dock säga att ommöbleringarna i samband med Martinköpet än så länge varit ganska små, i synnerhet avseende tillverkningen, jämfört med strukturrationaliseringen i Skandinavien tidigare under 1970-talet.

Sysselsättningseffekter i Sverige, kort sikt

En summering av de effekter för produktionen i Sverige som kan kopplas direkt till Electrolux förvärv av Arthur Martin skulle då se ut enligt följande:

- Internt - en ökad leverans av kyl- och frysskåp från Mariestad på drygt 300 000 enheter under perioden 1976-1980. (Internleveranserna från Mariestad till Arthur Martin). Av produktionen i Mariestad år 1980 skulle ca 90 000 enheter bero på förvärvet av Arthur Martin. Uttryckt i antal sysselsatta motsvarar dessa 90 000 enheter ca 250 arbetstillfällen inklusive tjänstemän¹.
- några effekter på diskmaskinsproduktion vid Electrolux svenska enheter har ännu inte skett. Inom ett år ska dock tillverkningen enligt planerna förläggas till Sverige. (År 1979 sålde Martin-gruppen ca 28 000 diskmaskiner).
 - någon tvättmaskinstillverkning bedrivs inte av Electrolux i Sverige idag. Den planerade importen av tvättmaskiner från Arthur Martin ersätter alltså ingen svensk produktion. Totalt omsatte dock koncernen 428 000 enheter under 1979. Inom Electrolux planerar man att förlägga motortillverkningen för tvättmaskinerna till Västervik. Enligt företagets egna bedömningar är en volym på 200 000 enheter per år från och med 1983 realistisk, vilket i så fall skulle ge sysselsättning åt drygt 60 arbetare.
 - för övriga vitvaror har vi inte funnit någon effekt som direkt kan kopplas till förvärvet.
- Extern - Arthur Martins försäljning av Luxors TV-apparater omfattade åren 1978-1979 totalt ca 11 000 enheter och torde inte komma att uppgå till mer än 25 000 sammanlagt i och med förvärvet av Oceanic.

¹ Uppgifter från företaget

Indirekt- Som redan nämnts bedömer Electrolux effekterna för Mariestadsfabrikens leverantörer till ca 40 arbetstillfällen. En annan typ av indirekta effekter är om Electrolux genom förvärvet av Arthur Martin får ökad vinst, och denna vinst investeras i produktion i Sverige. En bedömning av dessa effekter är dock förenad med så många antaganden av vi avstår från den.

Ovanstående kalkyl är mycket grovkornig. Den tar t.ex inte hänsyn till vilka effekter köpet fått på andra geografiska marknader i någon större utsträckning. Vi har inte heller kunnat kvantifiera de indirekta effekterna av exempelvis resultatförändringar och utvecklingsarbete som en följd av investeringen. På grundval av Electrolux produktionsdata har vi kunnat uppskatta de direkta sysselsättningseffekterna av Arthur Martin-förvärvet till knappt 300 arbetstillfällen år 1980. Sker utvecklingen av företagets verksamhet enligt de planer vi redogjort för får förvärvet dessutom en successivt ökad betydelse, dels genom ökade leveranser från Mariestad och dels genom vissa omfördelningar av produktionslokaliseringen. Mot dessa resultat bör man för att kunna bedöma investeringen även ställa upp en alternativ utveckling. Den fråga vi måste ställa oss är om exporten av kyl/frysenheter blivit större än nuvarande utveckling om medel motsvarande förvärvet istället använts för marknadsföring av Electrolux "egna" produkter på den franska marknaden eller någon annan utländsk marknad. Med tanke på varumärkets och marknadsorganisationen/distributionskanalernas centrala betydelse för försäljning av större volymer är detta högst osannolikt. Detta alternativ hade inneburit dels att Electrolux genom reklam och andra marknadsföringsåtgärder måste bli ett välkänt varumärke, dels stora investeringar i en marknadsorganisation med sikte på försäljning genom stormarknader och liknande större försäljningskanaler. Även om man för de medel som nu satsats i Arthur Martin hade nått en bra bit på väg, är det osannolikt att man under en femårsperiod hade lyckats sälja de 300 000 enheter som man nu sålt genom Arthur Martins försäljningsorganisation. Investeringar i marknadsföring och en marknadsorganisation hade gett effekt först på längre sikt och i en betydligt mindre omfattning än nu. En slutsats blir därför att nettoeffekten ur export - och därmed sysselsättningssynpunkt av Arthur Martin-förvärvet blir positiv även när hänsyn tas till de möjligheter Electrolux haft att på andra sätt öka exporten av vitvaror från Sverige.

Resonemangen i avsnittet om Arthur Martin har i huvudsak berört integrationseffekter, faktiska och planerade, i samband med förvärvet och därmed implicit utgått ifrån att dessa effekter skulle vara drivkraften bakom investeringen. Electrolux motiverar ju också sin investering med att den medfört och kan komma att medföra ytterligare effektivisering av verksamheten, dels genom tekniska stordriftsfördelar genom omlokalisering av produktionen, och dels genom stordriftsfördelar i marknadsföring inköp och distribution som en följd av sortimentskompletteringar och samordning av företagens leveranser. Efter genomgången i detta avsnitt är det dock påtagligt hur stor del av de påtalade integrationsmöjligheterna som 5 år efter förvärvet fortfarande är på planeringsstadiet. På produktionssidan har praktiskt taget inga förändringar skett och vad gäller försäljning och leveranser är Arthur Martins leverantörsbyte för kylskåpen den enda förändringen som på något avgörande sätt haft betydelse för den svenska sysselsättningen. Ett annat skäl som framförts för investeringarna är att dessa ökar möjligheterna att "värja sig" på hemmamarknaden. Konsekvenserna av den enskilda investeringen är desamma även med denna förklaring men analysen får en annan inriktning om grundantagandet är att Electrolux genomfört denna och andra investeringar i syfte att stärka sin position, dvs öka sin makt inom branschen. Makthypotesen, dvs att drivkraften till investeringen skulle vara tillväxt och storlek i sig, för att därmed kunna uppnå högre monopolränta, alldeles oavsett om någonting effektivisering genom verksamhetsintegration blir följderna av sammanslagningen kommer att belysas tydligare i studien av NUE. Med tanke på Electrolux dominans på vitvaror i Scandinavien och den tilltagande koncentrationen på den europeiska producentmarknaden måste denna aspekt beaktas även i fallet Arthur Martin.

3:2 Förvärvet av National Union Electric.

Redan 1920 etablerade Wenner-Gren ett företag i USA för tillverkning av dammsugare, Electrolux Corporation. Som framgått av beskrivningen av Electrolux internationalisering så ingick detta bolag aldrig i koncernen. Den minoritetspost på 39 procent som Electrolux ägde vid Werthéns tillträde som VD 1967 avyttrades för 57 milj dollar, pengar som blev "grundplåten" för de många företagsvärv som gjordes efter detta år. Electrolux Corporation existerar ännu idag och rätten till varumärket Electrolux på den nordamerikanska marknaden innehas av detta företag.

Om vi bortser från ovannämnda företag har Electrolux aldrig varit inne på den nordamerikanska marknaden i någon nämnvärd omfattning före förvärvet av National Union Electric (NUE) 1974. Förvärvet av detta företag innebar en mycket kraftig ökning av Electrolux totala dammsugarproduktion, vilket framgår av bil. 19 1978 sålde Electrolux i runda tal 5,5 milj dammsugare, varav NUE svarade för ca. 2,3 milj eller drygt 40 procent. Av den resterande delen tillverkades mindre än 10 procent, ca 400 tusen enheter i Sverige medan övrig produktion var förlagd till företagets övriga anläggningar i Europa (England, Västtyskland, Frankrike, Spanien), Latinamerika (Brasilien, Mexico, Peru, Ecuador, Colombia), Australien och Nya Zeeland. Grovt sett kan man säga att genom förvärvet av NUE fördubblades Electrolux dammsugarproduktion utanför Sverige.

Köpeskillingen för NUE var 255 mkr, den då största affären någonsin i Electrolux historia. NUE tillverkar dammsugare och luftkonditioneringsanläggningar. 1979 var omsättningen i NUE 270 milj dollar varav 187 milj utgjordes av dammsugare och resten luftkonditioneringsapparater och plastdetaljer. Dammsugartillverkningen är den dominerande delen i företagets produktion, ca 3/4, och tillverkningen sker i företagets huvudfabrik i Illinois. Dessutom har man en mindre sammansättningsfabrik i Canada. Försäljningen, under varunamnet Eureka, sker uteslutande på den nordamerikanska marknaden. Vid sidan av Hoover är Eureka

det mest sålda dammsugarmärket i USA med ca. 25 procent av marknaden. Marknadsandelen har varit stigande sedan en längre tid. Medan under tioårsperioden 1966-75 försäljningen på den amerikanska dammsugarmarknaden ökade med 137 procent så kunde Eureka öka försäljningen med 322 procent. Luftkonditioneringsaggregat, både för officiellt och privat bruk, tillverkas i New Jersey och formsprutade plastdetaljer i Ohio. 75 procent av plastdetaljerna används i de egna Eureka dammsugarna medan resten säljs till utomstående kunder.

The Eureka Company, grundat 1909, spelade en huvudroll vid introduktionen av hushållsdammsugare på den amerikanska marknaden. Eureka, som införlivades med NUE 1960, har under åren byggt ut sina distributionskanaler och täcker idag hela USA genom 37 000 fristående återförsäljarbutiker (dealers). Försäljningen till butikerna går igenom ett 100-tal agenter, varav ca. 80 ägs av Eureka medan resten är fristående. Karakteristiskt för Eureka är att all försäljning av dammsugare till konsumenterna går igenom de 37 000 återförsäljarna. Några andra distributionskanaler eller direktförsäljning utnyttjas således inte. Enligt NUE:s företagsledning är ett av skälen till att försäljningen av Eureka ökat så pass kraftigt under senare år att man valt att satsa på en produkt (dammsugare) och en distributionskanal (detaljhandeln). Företaget stöder detaljhandlarna, dels genom årliga rikstäckande annonskampanjer, dels genom bidrag till lokalannonsering¹.

Av bilaga 20 framgår att under den period Electrolux ägt NUE har detta företags omsättning ökat från 619 mkr till 1 160 mkr, eller med i genomsnitt drygt 12 procent per år. Även antalet anställda har ökat under ägandeperioden. Företaget har hela tiden varit lönsamt och Electrolux har erhållit utdelning under hela perioden. 1979 var utdelning 35 mkr vilket motsvarar ca 15 procent på insatt kapital och 73 procent av redovisad nettovinst efter skatt.

Electrolux finansierade förvärvet av NUE genom ett lån på 54 milj dollar i Morgan Guaranty Trust, ett s k "multicurrency roll

¹ Storleken på lokalannonseringsbidraget är direkt proportionell till den enskilde handlarens försäljningsresultat.

over" lån på 5 år som innebär att lånevalutan är utbytbar och räntan fastställs i tre- eller sexmånaders intervaller.

Enligt Electroluxledningen var det främsta motivet till förvärvet att företaget i ett slag ökade sin marknadsandel från 0 till 25 procent på den enda marknad av betydelse man tidigare inte hade haft någon försäljning till. Genom köpet skulle man också få en inkörsport på den nordamerikanska marknaden för hushållsprodukter överhuvudtaget.

Bakom förvärvet sägs också ligga svårigheterna att exportera till den nordamerikanska marknaden. Av bilaga 21 framgår att USA genom åren varit en mycket liten avsättningsmarknad för Electrolux dammsugare, trots att USA svarar för nära hälften av hela världens dammsugarkonsumtion. Ett skäl till dessa svårigheter som brukar anföras är skillnader i efterfrågan mellan Europa och Nordamerika, framförallt när det gäller produkternas utseende. I Europa domineras försäljningen av den s k "tankmodellen" medan s k "uprights" är betydligt vanligare i USA och Canada. I USA domineras dessutom försäljningen sedan långt tillbaka av två mycket stora och välkända märken, Hoover och Eureka, med mycket stora tillverkningsvolymmer och väl inarbetade försäljningsorganisationer. Eftersom dammsugare trots vissa skillnader i utförande i hög grad är en standardprodukt så blir priser och därmed tillverknings- och försäljningskostnader av stor betydelse för konkurrensförmågan. Enligt Electrolux finns det inga möjligheter att exportera lönsamt från Sverige till USA till de priser som råder i detaljistledet. För att exporten skall vara lönsam krävs högre priser, vilket kanske skulle gå om man kunde sälja genom en helt annan distributionsform, t ex direktförsäljning. Svårigheterna att inarbeta ett nytt varumärke på marknaden och kostnaderna för att bygga upp en marknadsorganisation, typ direktförsäljning, betraktas dock som mycket stora. Till detta kommer Electrolux speciella svårigheter med varumärkesnamn på den nordamerikanska marknaden, eftersom rätten till varumärket Electrolux innehas av Electrolux Corporation.

Oavsett vilka möjligheter som faktiskt finns att exportera dammsugare till USA så kan vi konstatera att den totala amerikanska importen av dammsugare är mycket obetydlig i förhållande till den totala konsumtionen av dammsugare. Avbilaga 22 framgår att importandelen varit ca. 1-3 procent av den totala konsumtionen

under 1970-talet. Den lilla import som förekommer domineras av försäljning från Canada, Västtyskland, Storbritannien, Japan, Korea, Hongkong och Taiwan. Medan importen från Canada, Storbritannien och Västtyskland kan förklaras av dessa marknadens relativa närhet geografiskt och kulturellt är importen från Japan ett exempel på hur ett utomstående varumärke under senare år försökt bryta sig in på den nordamerikanska marknaden. Genom en mycket intensiv reklamkampanj lyckades det japanska jätteföretaget National Panasonic sälja relativt stora mängder dammsugare, i huvudsak inom Bostonområdet. Som framgår av tabellen har dock Japans importandel gått kraftigt tillbaka under 1970-talet. Svängningarna i de angivna ländernas importandelar är ganska stor vilket avspeglar att det är fråga om relativt små importkvantiteter totalt sett och från varje land.

Electrolux export av dammsugare till Nordamerika har alltid varit obetydlig. Av bilaga 23 framgår försäljningen till USA och Canada sedan 1961. Bortsett från ett par år på 1970-talet har export ej förekommit alls eller bara uppgått till några hundra dammsugare. Försäljningen av aktieinnehavet i Electrolux Corporation 1967 resp köpet av NUE 1974 tycks inte ha inneburit några markanta förändringar i det avseendet. Visserligen exporterades ovanligt många dammsugare 1973 och 1974, ca. 5 000 resp år, medan exporten 1976-79 varit praktiskt taget obefintlig. Det är dock högst osannolikt att denna skillnad beror på förvärvet av NUE. Dels är exportkvantiteterna små även åren 1973 och 1974, dels var försäljningen övriga år närmast innan NUE-förvärvet mycket liten eller obefintlig. Sveriges andra tillverkare av dammsugare, KF-ägda Hugin, som exporterar ca. 45 procent av sin produktion, har aldrig exporterat till den nordamerikanska marknaden.¹ (Se bilaga 24 .)

¹ Enligt Hugins försäljningsledning är det "omöjligt" att exportera till USA på grund av den hårda konkurrensen. (Tel.intervju med Mats Axling, Hugin.)

Sysselsättningseffekter

Om vi utgår ifrån att exporten av dammsugare från Sverige till Nordamerika under överblickbar period inte kunnat få någon större omfattning än den hittills haft innebär det att NUE-förvärvet ej inneburit några negativa sysselsättningseffekter för Sveriges del i form av minskad dammsugarproduktion. Förvärvet kan istället närmast karakteriseras som ett förvärv av en marknadsandel på en stor marknad, som Electrolux annars knappast hade varit inne på, i varje fall inte genom export.

Däremot kan sysselsättningen i Sverige ända påverkas om förvärvet innebär integrationseffekter i olika avseenden mellan NUE och Electrolux i Sverige. Enligt Electroluxledningen fanns det vid förvärvet en förhoppning om att man med hjälp av NUE:s försäljningsorganisation skulle kunna marknadsföra andra koncernprodukter på den amerikanska marknaden. Någon sådan försäljning har emellertid hittills inte skett. Det främsta skälet till detta är NUE:s ovilja att blanda in andra koncernprodukter i sitt sortiment och därmed bryta mot filosofin en produkt, en distributionskanal. NUE har sedan länge varit ett lönsamt och framgångsrikt företag, och Electroluxledningen har inte tyckt sig kunna gå in och diktera vilka produkter NUE skall sälja eller hur distributionen skall gå till. De begränsade kopplingar som hittills skett har gällt den motsatta vägen; via Electrolux försäljningsorganisation har NUE kunnat sälja en del av sina dammsugare och (framförallt) luftkonditioneringsapparater till mer avlägsna marknader. 1979 uppgick den försäljningen till ca 15 milj dollar. Tidigare hade NUE inte någon export.

Påverkan på sysselsättningen i Sverige skulle också kunna ske genom internhandel med komponenter. Av tabellen nedan framgår omfattningen av leveranserna av insatsvaror från Electrolux i Sverige till NUE. (Internhandel i motsatt riktning förekommer ej.)

År	75	76	77	78	79
Leveranser av motorfläkt-aggregat från Västervik mkr	0	0,3	2,4	7,9	10,0
Leveranser av damppåsar från Pappersförädling AB i Nygård mkr.	0	0	0,1	2,4	3,0
	—	—	—	—	—
Totalt	0	0,3	2,5	10,3	13,0

Källa: uppgifter från företaget

Som framgår av tabellen har leveranserna av komponenter hittills varit relativt obetydlig. Ett skäl till detta är säkerligen att Electrolux i Sverige, med en dammsugartillverkning på mindre än 20 procent av NUE:s, har små möjligheter att på kort sikt ändra leverantörsstrukturen för ett stort och framgångsrikt företag. De internleveranser av någon betydelse som förekommit är främst motorfläktaggregat från Västerviksfabriken. NUE tillverkar själv enbart aggregat för sina "upright-dammsugare", resten köper man från utomstående leverantörer. En svårighet för Electrolux har varit att anpassa aggregaten till de amerikanska elektriska säkerhetsbestämmelserna, som avsevärt skiljer sig från motsvarande svenska bestämmelser. Delvis pga detta men främst pga andra faktorer som transportkostnader och seriestorlek, blev produktionskostnaden så hög att Electrolux inte ansåg sig kunna konkurrera med andra tillverkare. Internexporten av motorfläktaggregat till NUE har därför upphört under 1980.

Även om leveranserna av aggregat till NUE hade blivit mer omfattande skulle detta inte ha inneburit några omfattande sysselsättningseffekter för Västerviksfabriken. Som mest exporterades år 1979 ca 150 000 aggregat vilket innebar sysselsättning för ca 30 arbetare.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att förvärvet av NUE spelar en obetydlig roll för Sverige ur sysselsättningssynpunkt. Detta är inte oväntat eftersom förvärvet primärt motiverades av den marknadsandel man därmed skulle få av den amerikanska marknaden och företagets goda tillväxt och lönsamhet. Möjliga integrations- eller samordningsvinster med tillverkningen i Sverige eller i andra delar av koncernen spelade ingen avgörande roll för beslutet, trots de förhoppningar man hade att sälja andra produkter genom Eurekas försäljningsorganisation.

Relationen Electrolux-NUE

När Electrolux förvärvade NUE 1974 innebar detta att man köpte ett företag som i storlek kunde mäta sig med Electrolux hela övriga dammsugartillverkning. Företaget var lönsamt, framgångsrikt, med sedan länge ett väl inarbetat märkesnamn på en marknad som Electrolux, i varje fall när det gäller dammsugare, dittills hade mycket liten erfarenhet av. Detta faktum påverkar i hög grad relationen mellan moder- och dotterbolag och förutsättningarna för integration. Till skillnad från flertalet andra förvärv som Electrolux gjort efter 1967 har företaget i mycket begränsad utsträckning "möblerat om" i företaget. Bortsett från vissa rent administrativa förändringar, inklusive flyttning av huvudkontor och inordning av företaget Keltec (Kommersiella städmaskiner) under NUE har Electrolux ej förändrat verksamheten i någon större omfattning. NUE:s verksamhet bedrivs mycket självständigt i förhållande till Electrolux och med den inriktning som man haft sedan tidigare. Sammansättningen av ledningspersonalen i NUE har ej förändrats som en följd av Electrolux förvärv, med det undantaget att representanter för koncernledningen sitter i NUE:s styrelse (en princip som Electrolux tillämpa för alla sina större dotterbolag.)¹

Enligt Electrolux förekommer ett visst samarbete i produktutvecklingsfrågor "på jämbördig fot" mellan Electrolux i Sverige och NUE. Detta samarbete har dock inte inneburit några markanta förändringar i resp företags sortiment, produktutvecklingsarbete eller FoU-organisation utan mera haft karaktären av samtal om möjliga gemensamma utvecklingsprojekt.

Sammanfattningsvis är integrationen mellan NUE och Electrolux i övrigt med avseende på produktion, marknadsföring och FoU betydligt mindre än för flertalet andra dotterföretag Electrolux förvärvat. På sikt kommer självklart möjligheter till utökad integration att uppstå. En framtida integration med och därmed påverkan på Electrolux övriga verksamhet kommer därvid att

¹Ett uttryck för NUE:s relativa storlek och självständiga ställning som dotterföretag är att verkställande direktören för NUE är den enda personen från Electrolux många dotterföretag som sitter i AB Electrolux styrelse (som suppleant).

kännetecknas av följande. För det första kommer integration i första hand att gälla Electrolux övriga verksamhet i USA, framförallt verksamheten i dotterbolaget Tappan, däremot inte dammsugartillverkningen i Sverige eller övriga Europa. För det andra kommer NUE, i kraft av sin storlek och framgång, att ha betydligt större inflytande över den framtida integrationen än vad som är normalt för Electrolux dotterbolag.

Arthur Martin och NUE, en summerande jämförelseNäringspolitiska effekter för Sverige på kort sikt

Hufbauer och Adler delade in företagens utlandsinvesteringar med utgångspunkt från alternativsituationen om investeringen ej fick göras i tre skilda grupper; det klassiska, det omvänt klassiska och det antiklassiska fallet.¹ I det första fallet antas investeringen uppstå som en följd av en komparativ fördel hos företaget; ett förbud mot investeringen skulle då medföra att företaget exploaterade fördelen genom export från hemlandet genom en motsvarande investering där. I det andra fallet motiveras investeringen av en komparativ fördel hos världlandet och ett förbud skulle då innebära att något annat företag gör motsvarande investering medan investeringsvolymen i hemlandet ej påverkas. I det tredje fallet slutligen innebär ett förbud att investeringen ej blir av vare sig i hemlandet eller världlandet. Orsaken till detta skulle då vara att det är den sammanlagda effekten av företagets och världlandets komparativa fördelar som gör investeringen lönsam, medan däremot respektive fördel ensamt ej kan göra detta.

Sett ur hemlandets synvinkel blir det klassiska fallet det fall då en direktinvestering innebär minskad export, medan de övriga två fallen i princip ej påverkar exporten.

Traditionellt brukar man hänföra differentierade oligopol till det klassiska fallet, eftersom dessa företag definitionsmässigt har en specifik fördel, medan homogena oligopol icke har det utan, i stället tycks förekomma i förening med nationella komparativa fördelar.² I det sistnämnda fallet är direktinvesteringarna av typen omvänt klassiska, eller om de nationella komparativa fördelarna inte är tillräckligt betydande, av typen antiklassiska.

¹Hufbauer, Adler; Overseas Manufacturing Investment and the Balance of Payments. US Treasury Department. 1968. Se också SOU 1975:50, s. 179-184.

²SOU 1975:50, s. 182.

Går det att använda ovanstående mycket förenklade modell för att beskriva Electrolux förvärv av Arthur Martin och NUE? Marknaden för Electrolux hushållsprodukter, d v s vitvaror och dammsugare, har drag av både differentierat och homogent oligopol. Generellt kan man säga att graden av standardisering och därmed prisets betydelse som konkurrensmedel är mest påtaglig för dammsugare, trots betydelsen av varumärke och design. Antalet företag och produktvarianter är större inom resp produkt på vitvarusidan, framförallt spisar och kyl/frysprodukter.

Om vi först betraktar Arthur Martininvesteringen kan vi dela in vitvarorna i två huvudgrupper; spisar, diskmaskiner och tvättmaskiner resp kyl- och frysprodukter. Produkterna i den första gruppen tillverkades och såldes av Arthur Martin vid förvärvstidpunkten medan kyl-frysprodukterna köptes av utomstående leverantörer och såldes med eget varumärke. Från Sverige exporterade Electrolux kyl/frysenheter i viss omfattning till Frankrike däremot inte spisar, disk- och tvättmaskiner.

Uttryckt i modellens termer kan vi säga att den företagsspecifika fördelen i tillverkning och försäljning av kyl/frys var (och är) tillräckligt hög för att möjliggöra viss export, medan däremot den nationella komparativa nackdelen av att inte känna till den franska marknaden för spisar och disk- och tvättmaskiner försvårat export av dessa produkter. Därmed skulle vi kunna beteckna kyl/fryssidans som det klassiska fallet (den företagsspecifika fördelen dominerar över den nationella) medan de andra produkterna hänförs till det omvänt klassiska (den nationella fördelen dominerar över den företagsspecifika).

För spisar, tvätt- och diskmaskiner skulle därmed förvärvet av Arthur Martin inte innebära någon minskning i investeringar och sysselsättning i Sverige. Men vilka slutsatser gäller för kyl/frys? Trots att vi hänfört produkterna till det klassiska fallet innebär inte alternativfallet (d v s förbud mot investeringen) en ökad investering i Sverige utan tvärtom! Skälet till detta är att förvärvet av Arthur Martin snarast innebär en kraftig ökning i den företagsspecifika fördelen i kyl/frysförsäljning på den franska marknaden. Genom förvärvet får man tillgång till ett

mycket spritt varumärke och en väl inarbetad försäljningsorganisation vilket omgående innebär ökad export från Sverige. Ett annat sätt att uttrycka detta är att säga att man i modellens klassificeringsschema inte tagit hänsyn till att utländska direktinvesteringar kan vara marknadsstödjande. I modellen ger en analys av alternativsituationen alltid till resultat att investeringen är negativ för hemlandet ur sysselsättningsynpunkt (det klassiska fallet) eller neutral (omvänt klassiska och antiklassiska). En marknadsstödjande investering som innebär att man får tillgång till varumärke och marknadsorganisation medför i stället en positiv effekt för investeringar och sysselsättning i hemlandet. Därmed skulle ett förbud att investera, allting annat lika, ha en negativ inverkan på sysselsättningen i Sverige.

Hur skall vi då karakterisera NUE-förvärvet? Dammsugare är en i förhållande till vitvaror mer standardbetonad vara. Det mesta talar för att den företagsspecifika fördel man har vid tillverkning i Sverige inte är tillräcklig för export till USA. Därmed har vi också sagt att vi inte har att göra med det klassiska fallet, d v s ett förbud att investera skulle inte (automatiskt) innebära en motsvarande investering i Sverige. I motsats till Arthur Martinförvärvet innebär inte heller investeringen någon påtaglig ökning av den företagsspecifika fördelen för Electrolux i Sverige, d v s den är inte marknadsstödjande. Förvärvet innebär ju inte att fler dammsugare kan exporteras från Sverige till USA.

NUE-förvärvet förefaller inte heller kunna passa in på det omvänt klassiska fallet, eftersom det inte är fråga om att exploatera någon specifik nationell fördel i värdlandet, t ex råvarutillgång eller låga arbetskostnader. Därmed har vi också sagt att ett förbud **inte automatiskt** innebär att något annat företag gör motsvarande investering i USA.¹ Återstår således det antiklassiska

¹Om vi utvidgade begreppet nationell fördel i värdlandet till att omfatta detta lands företag med företagsspecifika fördelar och betraktade investeringen utifrån det investerande företaget i hemlandet så skulle vi möjligen kunna betrakta NUE-förvärvet som "omvänt klassiskt". Det skulle i sin tur innebära att vi accepterar riktigheten i det ofta framförda påståendet; "om inte vi köpt företaget skulle någon annan gjort det."

fallet; d v s hade Electrolux inte fått göra investeringen hade inte heller något annat företag kunnat göra det och ett förbud hade därför inneburet att förvärvet överhuvudtaget inte hade blivit av. Det är emellertid tveksamt om det antiklassiska elementet är tillräckligt starkt för att vi skall kunna dra den slutsatsen. Ju mer vi har att göra med ett homogent oligopol (d v s den företagsspecifika fördelen är svag) och ju mindre roll det spelar i vilket land produktionen bedrivs (d v s den nationella fördelen är liten), desto svårare är det att säga något bestämt om alternativsituationen i modellen. Vi får "icke-deterministiska lösningar".¹

Dammsugartillverkningen är höggradigt koncentrerad med 2-3 tillverkare som dominerar världsproduktionen. Produktionsstrukturen i USA, den marknad som svarar för nära hälften av världskonsumtionen är i minst lika stor utsträckning en utpräglad oligopolmarknad. I en sådan situation blir marknadsandelar och "maktbalansen" mellan ett fåtal tillverkare av central betydelse. Genom förvärvet av NUE flyttade Electrolux fram sina positioner ytterligare, totalt, och framför allt i USA. Det är svårt att avgöra vad som hade hänt om Electrolux ej förvärvat NUE. Möjligen hade då någon av de andra större konkurrenterna, t.ex Hoover eller Panasonic, i stället förvärvat NUE². Ett skäl till detta skulle då vara att Electrolux specifika fördelar inte gör detta företag till den enda tänkbara köparen (d v s det antiklassiska elementet är svagt).

Oavsett om vi betecknar NUE-förvärvet som antiklassiskt eller omvänt klassiskt kan vi konstatera att sysselsättningen i Sverige på kort sikt i princip ej påverkas. Investeringen ersätter, i likhet med Arthur Martin förvärvet, ingen investering i Sverige. Till skillnad från denna investering har den däremot hittills inte haft någon marknadsstödjande effekt sett ur den svenska tillverknings synvinkel. Ur sysselsättnings synpunkt blir detta

¹Se SOU 1975:50, s. 182

²Hoovers möjligheter att förvärva NUE hade antagligen försvårats av den amerikanska antitrustlagstiftningen.

den viktigaste skillnaden mellan de båda investeringarna.

Denna skillnad förklarar också den stora skillnaden i volymen internhandel mellan Sverige och resp utlandsbolag. Den marknadsstödjande funktionen i Arthur Martin innebär relativt stor export från Sverige, medan NUE-förvärvet inte givit någon liknande effekt, i varje fall inte i den omfattningen. (Och inte heller avsåg att ge det.)

Långsiktiga effekter

Möjligheten att bedöma de långsiktiga effekterna av förvärven på sysselsättningen begränsas av en rad olika skäl och vi avstår därför från att försöka genomföra en sådan analys. Vi skall i stället ta upp en frågeställning som gäller den framtida relationen mellan moder- och dotterföretag och var tyngdpunkten i olika avseenden ligger i koncernen sedan investeringen "verkat" en tid. Denna frågeställning kan direkt kopplas till industripolitikens möjligheter och begränsningar att påverka den svenska delen i svenska internationella företag genom de beroendeförhållanden som existerar i förhållande till de utländska delarna.

Vi kan konstatera att båda de förvärvade företagen är mycket stora och innebar kraftiga tillskott i Electroluxkoncernens utlandsbaserade tillverkning. Förvärvet av Arthur Martin medförde att ca. hälften av hela koncernens spistillverkning (inklusive inköp och försäljning av andra företags spisar) 1976 blev frankrikebaserad (andelen har därefter sjunkit p g a att ytterligare förvärv gjorts, framförallt Tappan). Liknande förhållande gäller för tvättmaskiner medan för diskmaskiner relationen är ca 15 procent. När det gäller koncernens tillverkning av hushållstvättmaskiner kan vi konstatera att alla maskiner idag de facto görs i Frankrike. För kyl/frys är situationen annorlunda eftersom Arthur Martin inte har någon egen tillverkning. Försäljningsmässigt svarar dock Arthur Martin för mer än tio procent av koncernens totala leveranser och för ca 25 procent av leveranserna från Mariestad.

NUE är ännu mer dominerande i förhållande till koncernen i sin helhet och den Sverigebaserade delen. Dammsugartillverkningen i NUE är nära nog lika stor som Electroluxkoncernens övriga tillverkning utanför Sverige och nästan sex gånger större än tillverkningen i Sverige.

Redan utifrån sin storlek borde Arthur Martin och NUE komma att spela relativt stor roll i koncernens framtida lokaliserings- och produktpolitik. Det enkla faktum att en allt större andel av produktionen ligger utanför Sverige gör ju att t ex framtida förvärv eller omlokaliseringar utgår ifrån och kanske också i allt högre grad initieras/bestäms av de stora utländska dotterbolagen. Speciellt tydligt är detta i fallet NUE. Om t ex i en framtid den optimala tillverkningsvolymen för dammsugare genom en innovation i tillverkningsteknik ökar drastiskt förefaller en koncentration av koncernens tillverkning till NUE inte otänkbar, med motsvarande minskning eller nedläggning av övrig produktion i koncernen som följd. I ett sådant läge blir sannolikheten för en minskning eller nedläggning i Sverige större, allting annat lika, ju mindre tillverkningen i Sverige är, i förhållande till hela koncernen och till den optimala storleken. Detta gäller säkerligen även om vi tar hänsyn till att koncernen rent administrativt styrs ifrån Sverige.

Den svenska delens utsikter att tappa sitt dominerande inflytande i en fortgående internationalisering kan motverkas av att moderbolaget på något sätt är outhärligt för det utländska dotterbolagets verksamhet. Vi har i analysen av såväl NUE som Arthur Martin försökt kartlägga i vilken utsträckning dessa företag är beroende av moderbolaget vid inköp av insatsvaror, produktion och/eller marknadsföring av de färdiga varorna. Endast undantagsvis kan man tala om beroenden i dessa avseenden, eftersom dotterbolagen i stort sett köper alla sina insatsvaror från annat håll och baserar sin marknadsföring på en sedan länge utbyggd egen marknadsorganisation. Inte heller kan man tala om att dotterbolagen är beroende av moderbolaget när det gäller teknologisk eller marknadsmässig kunskap, dels därför att tillverkningskunskapen på vitvaror resp dammsugare i hög grad är "allmängods",

dels därför att båda företagen bedrivit tillverkning i många år innan Electrolux förvärvade dem. De främsta kopplingarna till moderbolaget gäller leveranser av motorfläktaggregat¹ och dammpåsar från Sverige till NUE resp leveranser av kyl/frysskåp till Arthur Martin. I det förstnämnda fallet spelar detta mycket liten roll i NUE:s totala inköp och möjligheten att skaffa alternativa leverantörer är säkerligen stor. I det sistnämnda fallet väger leveranserna tungt i Arthur Martins totala omsättning. Med tanke på att dotterbolaget tidigare köpte motsvarande mängd kyl/frysskåp från andra leverantörer är det dock tveksamt i vilken grad man egentligen är beroende av moderbolagets leveranser. Uppenbarligen finns andra leverantörer. Däremot kan vi med visst fog påstå att ett motsatt beroendeförhållandet föreligger; moderbolaget lever högt på dotterbolagets varumärken och försäljningsorganisation vid export från Mariestad till den franska marknaden.

Ett minskat inflytande från moderbolagets sida kan också motverkas av att organisationsstrukturen och det administrativa styrsystemet i sig ger stora möjligheter till påverkan på dotterbolagets beslutsfattande långt efter det att moderbolaget mist sin dominerande roll i koncernen rent verksamhetsmässigt. Av beskrivningarna av de båda investeringarna har det framgått att moderbolaget tillämpar en starkt decentraliserad styrning. Detta blir naturligt i en koncern där antalet dotterbolag och verksamhetsgrenar är mycket stort men antalet personer i koncernledningen relativt litet. Såväl Arthur Martin som NUE är t ex själva ansvariga för utvecklingen av de produkter man tillverkar, även om visst samarbete förekommer med motsvarande verksamhet i Sverige. Rekrytering av personal är exempel på ett annat område som dotterbolagen sköter själva (med undantag för VD-posten). Det lokala inflytandet över investeringarna i dotterbolagen är också stort även om formella regler finns som anger att investeringar över en viss nivå måste föreläggas koncernledningen.

De påtagligaste administrativa styrmedlen tycks vara att moderbolaget är representerat i dotterbolagens styrelser samt att dotterbolagen ingår i ett koncerngemensamt ekonomisystem med skyldighet att löpande ge ekonomiska rapporter till Sverige. Observera också att vad vi här primärt talar om är koncernledningens styrmedel, inte moderbolagets.

¹ Upphört fr.o.m 1980

Sammanfattningsvis ger inte Electroluxkoncernens administrativa styrsystem intryck av att balansera den minskade dominans som moderbolagets verksamhet i Sverige med nödvändighet får genom investeringar av den typ Arthur Martin och NUE representerar.

Om ovanstående analys av den "svenska delens" ställning i koncernen är riktig, vad kan vi dra för slutsatser av detta? Om Electroluxkoncernen varit förhindrade att förvärva utländska företag skulle då den "svenska delen" kunnat bebehålla sitt "oberoende" och därmed också samtidigt underlättat för industripolitiken att påverka industristruktur m m i Sverige?

Klokast vore kanske att inte försöka besvara den sistnämnda frågan. Electroluxledningens svar skulle med all sannolikhet bli nej. Argumentet skulle vara att om inte företaget tillåts växa genom utländska förvärv skulle man så småningom distanseras av sina konkurrenter med minskad export som följd och även ökad import till Sverige. "Hellre än svensk del med minskat inflytande i en stark koncern än en dominerande svensk del i en svag koncern".

I avsnitt 2 pekade vi på att de nordiska förvärv på vitvaruområdet som Electrolux gjorde fr o m 1967 och påföljande produktionsliseringar stärkte företagets marknadsdominans i Norden och samtidigt förhindrade en ökad import från företag som Zanussi och Philips. Denna utveckling skulle således ligga i linje med ovanstående argumentering. Effekterna av Arthur Martinförvärvet kan kanske också ges en sådan tolkning. Genom förvärvet får Electrolux en betydligt starkare ställning på vitvaruområdet på ett av Europas större marknader och ökad export av kyl/frysskåp från Sverige. Den ökade tillverkningen i Mariestad borde samtidigt innebära en starkare ställning i förhållande till konkurrenterna på de nordiska och andra närliggande marknader.

Förvärvet av NUE får inte riktigt samma roll i det här perspektivet. Investeringen har ingen direkt inverkan på Electrolux möjligheter att sälja dammsugare i andra delar av världen eller i Sverige. Orsaken är dels att Electrolux ställning redan tidigare var stark på dessa marknader, dels att förvärvet inte medför några produkt-

byten, verksamhetskopplingar eller rationaliseringar som påtagligt höjer konkurrensförmågan i den "svenska delen". Förvärvet motiveras i stället av önskan att uppnå tillräckligt stor marknadsandel totalt och på den största marknaden för hela koncernen.¹

Förvärven på vitvaruområdet dominerar i koncernens utlandsinvesteringar under senare år och många av förvärven har antagligen haft en direkt inverkan även på den svenska koncerndelens ställning och konkurrenskraft. För dessa investeringar skulle vi därmed kunna tala om en industripolitisk "rävsax"; en fortsatt internationalisering av tillverkningen genom utländska förvärv ökar å ena sidan den "svenska delens" beroende till koncernens utländska system och minskar därmed frihetsgraderna i industripolitiken visavi den svenska verksamheten. En minskad internationalisering genom t ex förbud att växa genom utländska förvärv leder å andra sidan till mer "nationellt" dominerade företag som är lättare att påverka industripolitiskt men som samtidigt successivt tappar sin konkurrenskraft på export- och hemmamarknaden. Denna "rävsax" är helt enkelt en konsekvens av det internationella ekonomiska system som företag av Electrolux typ verkar i.

¹Enligt uppgift från Electroluxledningen ligger en optimal världsmarknadsandel vid ca. 25 procent.

I föreliggande rapport har vi utifrån ett nationellt (svenskt) perspektiv belyst olika effekter av två av Electrolux utländska företagsförvärv och då huvudsakligen koncentrerat oss på effekter för sysselsättningen inom svensk produktion. Vi har därvidlag i första hand försökt att precisera de förändringar som en enskild investering utomlands inneburit för den svenskbaserade produktionen och som inte skulle ha inträffat om investeringen uteblivit. Möjligheten till effektivisering av produktion och/eller administration uppges vanligtvis av företagen som motivet bakom företagsförvärv. Vi har emellertid visat att varken NUE- eller Arthur Martin köpet följts av några större förändringar i vare sig moderbolgets eller de förvärvade bolagens verksamhet, bortsett från att Arthur Martin bytt leverantör för kylprodukterna. Ur det nationella perspektivet blir därmed även effekterna tämligen små. Det mest påtagliga skälet till investeringarna skulle i så fall vara det kapitaltillskott som moderbolaget kan få genom utdelningar från sina dotterbolag. En annan tolkning av motiven är dock möjlig.

Electrolux är ett utpräglat internationellt företag som expanderar sin verksamhet genom företagsförvärv på flera olika verksamhetsområden och det är mot den bakgrunden som analysen måste göras för att man bättre ska förstå företagets agerande. Studier som avgränsas till enskilda investeringar kan vara helt fruktlösa om investeringen endast utgör en del av ett mer omfattande investeringsprogram. Görs effektbedömningen ur ett internationellt perspektiv kan detta ge stora skillnader jämfört med om bedömningen görs ur snäv nationell synvinkel. Om en företagssammanslagning ger upphov till ett effektivare resursutnyttjande är detta positivt ur ett internationellt perspektiv. För att en investering ska framstå som positiv ut en nationell synvinkel krävs emellertid inte någon sådan effektivisering. Det är mer en fråga om balansen mellan berörda nationer. Den enda större förändring som genomförts i samband med något av de beskrivna förvärven är att Arthur Martin bytt ut franska och italienska leverantörer mot svenska. Detta framstår i vår analys som något positivt ur svensk synvinkel, men det sker på bekostnad av franska och italienska intressen. Med ett internationellt perspektiv måste Electrolux ha en effektivare, resurssnålare produktion än sina konkurrenter för att förändringen ska ha en positiv effekt. I och

med att såväl den franska som den italienska leverantören är betydligt större än Electrolux inom kylprodukter är det till och med möjligt att effektiviteten minskat genom sämre möjligheter att tillvarata stordriftsfördelar.

Den kanske viktigaste betydelsen av en perspektivväxling i analysen är dock att företagens motiv till förvärv i många fall kommer att tolkas på olika sätt. Ur en internationell synvinkel behöver inte en utebliven verksamhetsintegration tolkas som att företaget misslyckats att effektivisera verksamheten, utan kan snarare tolkas som att det är ägarintegrationen som är den drivande kraften bakom förvärven. Speciellt om förvärven ses som en del av ett paket och företaget har en hög världsmarknadsandel framstår en sådan tolkning som trolig. Genom ökad storlek och minskad konkurrens ökar koncernens makt gentemot alla intressenter, inklusive staten. Det speciella med utländska företagsförvärv är att dessa medför ytterligare en möjlighet för företagen att undgå kontroll. Ur maktsynpunkt innebär internationaliseringen att de multinationella företagen blir en form av överstatlig institution över vilka medel att påverka och utöva kontroll för närvarande endast finns i en begränsad omfattning.

Förteckning över intervjupersoner

Anders Andrén, VD Electrolux S.A och Arthur Martin
Mats Axling, förs.avd., Hugin (telefonintervju)
Gösta Bystedt, VD AB Electrolux
Claude Malhaire, marketing manager, Arthur Martin
Lennart Ribohn, group controller, AB Electrolux
Åke Sävbeck, marknadschef för vitvaror, AB Electrolux
Hans Wiklander, prod.tekniska avd., AB Electrolux (telefonintervju)

Electrolux företagsförvärv 1967 -

- 1967 Elektra, Norge /K-prod
Scan-Atlas, Danmark /K-prod
E.A Rosengren /Ind.inredningar
- 1968 AB Flymo, Sv /gräsklippare
Ankarsrums Bruk, Sv /K-prod
AB Alfa Laval's stål-inredningstillv., Sv
AB Bencoverken, Sv
- 1969 OY Slev AB, Fin /K-prod
J.F. Quatfass N.V. Diemen, Holland /Ind.prod
Keltec Inc., USA /Kom. städmaskiner
Allm.Sv Städ AB, Sv /Kom. städning
Liljendal Patenter, Sv
Weibulls (del), Sv
- 1970 Euromekan, Sv /Högtrycksrengöring
Warmmanglar, Sv /K-prod
Städutensilier AB, Sv /K-prod
- 1971 K.A. Hartman Maskinfabrik A.S, Danmark /Ind.prod
AB Schaub & Co, Sv /Ind.prod
Håkansson's Industrier, Sv /K-prod
Kockums Jernverk, Sv /Ind.prod
- 1972 Kreft S.a.r.l., Lux /K-prod
A/S Vestfrost, Danmark /K-prod
Thomees, Sv /Lantbruksmaskiner
Brdr.Brodd, Sv /Gaturengöring
Plåt ind.AB, Sv /Ind.prod
AB Gårdscisterner, Sv /Lantbruksprod.
- 1973 Wilhelm Loh, BRD /K-prod
Wascator, Sv /K-prod
Växjö Rostfritt, Sv /Ind.prod
FACIT, Sv /Kontorsprod.
Cubus Golv AB, Sv /Köksinredn.
AB Ballingslövs Träförädling, Sv /Köksinredn.
Göte Andersson AB, Sv
Gunnar Abrahamsson AB, Sv
Strömsholmens Mek.Verkst.AB, Sv
AB Orwak, Sv /Avfallkompr.
Ermelo, Sv
Eltronia Signal AB, Sv
- 1974 National Union Electric Corp., USA /D-prod
Kone Lamminen OY, Fin /Ind.prod
Reventa Produkter, Sv'
Modulfönster, Sv /Köksinredn.
Modulfasad, Sv
AB Cisternskydd, Sv
AB Formverktyg, Sv
Hillberg Distance, Sv

- 1975 Kramme & Zenthen A/S, Danmark /Ind.prod
AB Tvättman, Sv /Tvättservice
Förenade Tvätt, Sv /Tvättservice
Gtbg:s Bost.AB:s Tvätt, Sv /Tvättservice
Skeppshjälp AB, Sv /Tvättservice
Örnen AB, Sv
Zätatryckerierna, Sv
Skurupverken, Sv /Lantbruksredskap
Johanssons Pappersförädling, Sv
- 1976 SAGAM, Frankrike /Ind.prod
Arthur Martin, Frankrike /K-prod
Nestor Martin, Belgien /K-prod
Menalux, Schweiz /K-prod
Tornado S.A., Frankrike /D-prod
BONO, Schweiz /K-prod
Plåtindustri AB, Sv /Ind.prod
Anderson Gjut, Sv /Ind.prod
Sellberg Städ, Sv /Städservice
Martins Kemiska Tvätt AB, Sv /Tvättservice
Depend, Sv /Tvättservice
AB IMA Uthyrningsservice, Sv
AB Katrinedalstväkten, Sv /Tvättservice
Biab Bygg och Ind.service, Sv
Norrbottnens Cisternvård, Sv
- 1977 Therma A.G., Schweiz /K-prod
Prometheus, Schweiz /K-prod
Walter Brynzeel A.G., Schweiz /Ind.prod
Zig-Zag Fabriks AB, Sv /Inredningar
AB Formverktyg, Sv
Örebro Värme AB, Sv
Autoterm Villavärme, Sv
AB Marcustrac, Sv /Gaturengöring
SW Hydraulik AB (del), Sv
Mölnåls Persiennindustri AB, Sv
Royal Plast AB, Sv
Sandgren Trading Comp., Sv
Sonny Lööf, Sv
Allfix i Halmstad, Sv
- 1978 Dataroyal Inc., USA /Kontorsprod
AB ETH, Sv /Ind.prod
Inter Industri AB, Sv
Flens Boat o Building AB, Sv
AB Järnförädling, Sv
Husqvarna, Sv /K-prod, symask. o motorer
AB Partnerintressen, Sv /Motorprod.
Städningskåren AB, Sv /Städservice
Sthlms Ångtvätt AB, Sv /Tvättservice.
Rockstatväkten AB, Sv /Tvättservice
Piteå Kem.Tvätt AB, Sv /Tvättservice
Jonsereds AB, Sv /Motorprod
C Ejerås, Sv /Tvättservice
- 1979 Tappan, USA /K-prod
Hjo Mek. Verkstad, Sv
NK Inredn. Juno, Sv /Inredningar
Nordfor Teknik AB, Sv /Motorprod
ABAB lokalvård, Sv /Städservice
SIA Lustgården, Sv /Städservice
CeGe Tvätt, Sv /Tvättservice

Electrolux produktsortiment 1979

K-produkter (42,2%) "vitvaror"	Kyl- och frys-skåp, frysboxar, tvättmaskiner torktumlare, torkskåp, kallmanglar, spisar, disk- maskiner, köksfläktar, köksinredning, värmeapparater, badrumsinredningar
Städutrustning och symaskiner (21,3%)	Dammsugare, golvbonare, kommersiell städutrustning symaskiner, högtrycksrengöring, gaturengöring etc.
Industriprodukter (15,2%)	Lager- verkstads- och arkiv-inredningar, elektriska småmotorer, industrirobotar, lantbruksredskap, gjut- goods, fönster.
Motorprodukter (7,6%)	Motorsågar, gräsklippare
Kontorsprodukter (7,1%)	Skriv- och räknemaskiner, dataprodukter, kontors- möbler, tryckeriprodukter
Kommerciell städ- och service-verksamhet (6,6%)	Tjänster

Källa: årsredovisningen 1979

Produktgruppernas resp. andel av den totala omsättningen.

	K-prod	Städ&Sy	Ind.prod.	Motor	Kontor	Kom.Städ	Övrigt
1972	44	25	u.s	-	-	u.s	
1973	36,4	24,0	7,2	-	21,4*	5,7	5,3
1974	30,8	31,4	8,1	-	17,7	6,9	5,1
1975	28,9	31,4	9,9	-	15,0	9,2	5,5
1976	37,2	28,5	9,1	-	11,1	9,7	4,6
1977	37,6	29,9	8,6	-	10,0	9,2	4,5
1978	37,8	28,6	8,2	4,4	8,3	7,9	4,8
1979	42,2	21,3	15,2	7,6	7,1	6,6	-**

* förvärvat av Facit

** förändringarna under 1979 förklaras delvis av en fullständigare fördelning

Källa: Electrolux årsredovisningar

Electrolux dotterbolagsmarknader år 1930

		förs.bolag	tillv.bolag
Europa	Belgien	1921	
	Danmark	1919	
	Finland	1922	
	Frankrike ¹	1907	1927
	Holland	1921	
	Italien	1924	1925-1926
	Norge	1921	
	Portugal	1927	
	Schweiz	1922	
	Spanien	1923	
	Storbrittanien	1921	1927
	Västtyskland	1925	1926
österrike	1923		
Nordamerika	USA ²	1924	
Övr.Amerika	Argentina	1926	
	Brasilien	1926	
	Mexico	1929	
Oceanien	Australien	1925	
	New Zeeland	1925	
Afrika	Syd-Afrika	1927	

¹ Redan innan bildandet av Electrolux hade ett av de bolag som senare kom att utgöra Electrolux ett franskt dotterbolag.

² Dotterbolaget i USA ägdes av Wenner-Gren personligen och ingick aldrig i den egentliga koncernen.

Källa: Björklund, S Molin, H ; Electrolux Internationalisering
(stencil), 1975, Företagsekonomiska Institutionen, Uppsala Univ.

Koncernfakturering och export inom Electrolux (mKr)

År	Fakturering		Totalt	Exp.från Sverige
	Sverige	Utomlands (%)		
1958	96	468 82,9	564	54
1959	125	440 66,1	665	88
1960	131	552 80,8	683	111
1961	152	509 77,0	661	92
1962	261	471 64,3	732	107
1963	281	513 64,6	794	111
1964	311	602 65,9	913	139
1965	363	693 65,6	1.056	170
1966	356	714 66,7	1.070	157
1967	374	724 66,0	1.098	150
1968	434	893 67,0	1.327	190
1969	539	1.044 66,0	1.583	310
1970	629	1.240 66,0	1.869	326
1971	662	1.460 68,8	2.122	351
1972	768	1.723 69,0	2.491	413
1973	1.229	2.956 70,6	4.182	975
1974	1.526	4.010 72,0	5.536	1.155
1975	1.900	4.525 70,0	6.425	1.158
1976	2.057	5.589 73,0	7.646	1.309
1977	2.176	7.063 76,0	9.239	1.442
1978	2.946	9.077 75,5	12.023	2.212
1979	3.498	11.639 76,9	15.137	2.818

Källa: Uppgifter från företaget

Antal anställda inom Electrolux.

År	Sverige	Utomlands	Totalt	Utomlands %
1951	4.254	9.072	13.326	68
1952	4.215	9.054	13.269	68
1953	3.822	9.974	13.796	72
1954	3.850	10.789	14.639	74
1955	4.156	11.404	15.560	73
1956	4.220	11.665	15.885	73
1957	4.325	11.645	15.970	73
1958	4.639	12.525	17.163	73
1959	4.749	13.454	18.203	74
1960	6.527	13.853	20.380	68
1961	5.649	13.405	19.054	70
1962	7.449	11.404	18.853	61
1963	6.944	12.223	19.167	64
1964	7.175	12.816	19.991	64
1965	7.546	13.863	21.409	65
1966	6.981	13.129	20.110	65
1967	6.319	12.831	19.150	67
1968	7.468	13.496	20.964	64
1969	12.419	15.491	27.910	55
1970	12.718	18.835	31.553	60
1971	12.840	18.489	31.329	59
1972	12.694	22.930	35.624	64
1973 *	22.240	28.886	51.126	56
1974	23.048	40.483	63.531	64
1975	24.580	41.334	65.914	63
1976	24.758	46.794	71.552	65
1977	23.660	45.835	69.495	66
1978	27.939	47.692	75.631	63
1979	28.122	53.908	82.030	66

* inklusive Facit

Källa: Electrolux årsredovisningar fr.o.m 1965 samt aktiebo-
laqsboken

Koncernfaktureringen områdesfördelat 1966-1979

	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979			
Sverige	356	374	434	539	629	662	768	1229	1526	1900	2057	2176	23.6%	2946	24.5%	3498	23.1%
Frankrike			95	83	108	137	162	256	296	367	1013	1254	13.6%	1606	13.4%	2038	13.4%
Storbritannien			152	174	258	305	342	462	510	527	470	724	7.8%	915	7.6%	1202	7.9%
Norge			64	92	92	104	117	196	318	378	433	655	7.1%	780	5.1%	661	4.4%
Västtyskland			62	84	99	139	152	303	314	321	371	499	5.4%	616	5.1%	733	4.8%
Schweiz			23	29	33	48	61	127	131	143	u.s	242	2.6%	567	4.7%	647	4.3%
Danmark			86	87	87	107	123	207	218	215	245	258	2.8%	358	3.0%	398	2.6%
Holland			25	26	34	38	40	90	127	118	u.s	214	2.3%	317	2.6%	309	2.1%
Finland			8	22	31	40	81	154	200	203	205	197	2.1%	267	2.2%	373	2.5%
Övriga			91	115	108	79	138	169	340	353	794	553	6.0%	723	6.0%	878	5.8%
S:a Europa			1040	1251	1479	1659	1984	3293	3980	4525	5588	6772	73.3%	9095	75.6%	10738	70.9%
Nordamerika	17	24	51	67	100	124	168	301	840	1049	1150	1425	15.4%	1725	14.3%	2993	19.8%
Central o Syd-Amerika	93	89	106	116	103	119	116	223	265	340	u.s	445	4.8%	491	4.1%	545	3.6%
Afrika	69	63	72	79	81	94	80	143	228	276	908	98	1.1%	74	0.6%	46	0.6%
Asien												216	2.3%	330	2.8%	434	2.9%
Oceanien			59	70	106	126	143	222	223	235		283	3.1%	308	2.6%	332	2.2%
Totalt	1070	1098	1327	1583	1869	2122	2491	4182	5536	6325	7646	9239		12023		15137	

Källa: Uppgifter från företaget

(1) Antal anställda i Sverige

1963=7.200 1968=7.468 1979=28.122

(2) Absoluta och procentuella förändringar av antalet anställda

1963-1968= 268 (3,7%)

1968-1979= 20.654 (276%)

1963-1979= 20.922 (291%)

(3) Antal anställda berörda av förvärv eller avyttringar i Sverige

	1963-1968	1968-1979	1963-1979
Förvärv	220	25.067	25.287
Avyttring	- 6	- 822	- 828
Netto	214	24.245	24.459

De i tabellen angivna uppgifterna avser i princip antalet anställda vid förvärvs-/avyttringstillfället. "Organiska" förändringar inom bolagen kommer på så sätt att tillräknas Electrolux

(4) Sysselsättningsutveckling med hänsyn till (3)

Antal anställda i Sverige

1963=7.200 1968a=7.254 1979a=3.663 1979b=3.877

a=kvarvarande av basorganisationen från 1963

b=kvarvarande av basorganisationen från 1968

(5) Organisk tillväxt

1963-1968= + 54

1963-1979= -3.537

1968-1979= -3.591

Källa: PM sammanställt av Peter Sandén, Industridepartementet, MNF-sekretariatet 1980 11 25¹.

¹PM:en bygger på uppgifter från årsredovisningar, SPK-publikationer Svensk Industrikalender, Svenska Aktiebolagsboken, Sveriges 1 000 största företag, Albinson, G., m.fl., Strukturproblem, Stockholm, 1968 tidningsartiklar samt material från projektet "Svenska multinationella företags tillväxt" (Uppsala Universitet) och uppgifter från företaget per telefon.

I PM:en beräknas även proportionerna mellan sysselsättningen i Sverige respektive utomlands. Antalet utlandsanställda har därvidlag korrigerats genom frånräkning av antalet sysselsatta inom utländska dotterbolag till svenska företag som förvärvats av Electrolux. Någon frånräkning av utländsk kapacitet som förvärvats direkt av Electrolux görs däremot inte. På basis av dessa uppgifter kommer Sandén fram till att antalet anställda i Sverige minskat med 49,1% under perioden 1963-1979, samtidigt som antalet utlandsanställda ökat med 193,1%.

<u>Försäljning antal enheter, Electroluxkoncernen totalt (tusental)</u>												
	1968	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79
Dammsugare	1.100	1.200	1.328	1.446	1.700	1.900	4.200	4.600	5.200	5.300	5.500	5.600
Kyl/Frys	800	909	1.000	1.030	1.146	1.357	1.303	1.349	1.760	1.761	1.825	1.919
Elspisar övr. spisar		150	195	190	255	284	321	2P4 4	414 204	477 194	647 207	819 484
Tvättmaskiner		50	61	71	85	104	85	288	618	671	854	1.303
Diskmaskiner		26	22	23	23	34	34	45	79	75	142	213
Värmeapparater		350	313	305	264	265	223	203	227	244	253	

Källa: Electrolux årsredovisningar

Produktionsvärden, huvudsakligen vitvaror (Mkr)

	1975	1977	1979
Sverige:			
Mariestad	316,1	387,0	403,7
Motala	287,8	463,4	653,4
Ballingslöv	40,6	61,0	78,9
Husqvarna Höör			486,5
Arvika (50%)	<u> </u>	<u> </u>	<u>55,4</u>
	644,5	911,4	1 677,9
Luton, England	219,1	399,9	478,4
Lundtofte, Danm.	120,4	137,3	120,6
Nykøbing, Danm.	20,0	24,2	27,5
Bøn, Danm.	46,2	79,5	87,4
Sarpsborg, Norge			83,6
Siegen, BRD	31,8	80,2	102,5
Moosbach, BRD			15,2
Vianden, Lux.	16,7	44,7	38,6
Menalux, Schweiz		25,6	33,7
Liestahl, Schweiz			21,1
Schwanden, Schweiz			71,2
Aarau, Schweiz			53,3
Sursee, Schweiz			25,4
Wien-Bregenz, Österrike			11,3
Arthur Martin, Fra.		473,2	601,5
Lincoln, Fra.			45,6
Nestor Martin, Bel.	<u> </u>	<u>73,5</u>	<u>69,6</u>
	454,2	1 338,1	1 886,5
TOTALT	1 098,7	2 249,5	3 564,5

Källa: Electrolux

"Export från Sverige" per produktlinje 1978 12 31, Mkr

Produktlinje	Total export	Export till koncernbolag	Export till externa kunder
Städ- och symaskiner	412,8	311,2	101,6
K-prod. (vitvaror)	736,7	574,4	162,3
Industriprodukter	274,4	97,9	176,5
Komersiell städ- och serviceverks.	1,1		1,1
Kontorsprodukter	403,4	226,4	177,0
Motorprodukter	363,1	128,9	234,2
Övriga produkter	20,8	8,6	12,2
TOTALT	2.212,3	1.347,4	864,9

Källa: uppgifter från företaget

Arthur Martins export samt exportens andel av omsättningen1970 - 1979, MFF

	<u>Export</u>	<u>%</u>
1970	28,1	10,03
1971	24,9	7,65
1972	32,7	9,06
1973	34,4	7,63
1974	52,8	8,53
1975	53,9	7,78
1976	52,4	6,63
1977	64,4	8,03
1978	47,8	5,24
1979	53,2	4,80

Källa: Uppgifter från företaget samt beräkningar grundade på dessa

Prisutveckling i Frankrike

Index med 1970 som bas (100)

<u>dec. 1979</u>	Producentprisindex	229,3
	Kons.pris (vitvaror)	169,3

Källa: Groupment des Industries
Francaises des Appareil
D'equipment Manager (GIFAM)

tabell 1 Omsättningsutvecklingen i Arthur Martin 1970-1979,
milj. FF

	<u>Omsättning</u>	<u>△ %</u>
1970	280	+ 16
1971	325	+ 11
1972	361	+ 25
1973	451	+ 37
1974	619	+ 12
1975	693	+ 14
1976	791	+ 2
1977	803	+ 14
1978	913	+ 22
1979	1112	

tabell 2 Arthur Martins marknadsandelar per produkt 1970-79,
franska marknaden

<u>År</u>	<u>Elspis</u>	<u>Gasspis</u>	<u>Tvättmask.</u>	<u>Diskmask.</u>	<u>Frysbox</u>	<u>Kylskåp</u>
1970	10,8	15,0	11,0	2,5	0,6	8,3
1971	15,8	16,4	10,5	5,2	0,5	8,8
1972	16,1	17,0	10,9	6,1	1,7	7,8
1973	14,3	17,7	11,8	6,3	3,4	8,9
1974	20,9	20,8	11,8	6,5	8,1	9,5
1975	20,8	22,0	15,8	7,4	9,2	9,1
1976	19,8	22,2	13,4	7,1	8,7	8,4
1977	19,1	23,9	13,9	7,6	8,7	8,7
1978	25,9	25,5	14,7	7,5	8,6	9,3
1979	26,3	23,0	14,0	6,2	9,0	9,5

Källa: uppgifter från företaget

Electrolux försäljning under varumärket Electrolux 1970-1979, antal, Frankrike

	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979
<u>Kyl</u>						3 253	6 768	9 159	9 057	13 853
<u>ETC</u>						25 297	38 479	47 439	39 906	49 083
<u>Övrigt*</u>	30 452	33 561	39 734	38 351	28 990	28 550	45 247	56 598	48 963	62 936
<u>tot</u>										
<u>FRYS</u>						1 091	2 709	3 854	4 506	5 517
<u>ETC</u>						17 338	1 457	674	958	341
<u>Övrigt</u>	2 285	2 595	3 634	5 552	11 759	18 429	4 166	4 528	5 464	5 858
<u>tot</u>										
<u>TVÄTT</u>						1 024	1 448	1 780	2 929	4 226
<u>ETC</u>						4 570	1 679	1 327	917	317
<u>Övrigt</u>	11 523	12 988	12 930	10 380	11 879	5 594	3 127	3 107	3 846	4 543
<u>tot</u>										
<u>DISK</u>						255	589	391	839	1 047
<u>ETC</u>						3 926	2 057	447	587	188
<u>Övrigt</u>	993	1 256	1 625	1 861	6 258	4 181	2 646	838	1 426	1 235
<u>tot</u>										
<u>S:a</u>										
<u>ETC</u>						5 623	11 514	15 184	17 331	24 643
<u>Övrigt</u>	45 253	50 400	57 923	56 144	58 886	51 131	43 672	49 887	42 368	49 929
<u>tot</u>						56 754	55 186	65 071	59 699	74 572

* direktförsålda och/eller Electrolux Industri

källa: uppgifter från företaget

Produktion inom Martingruppen 1970-1979, antal enheter.

	<u>Köku</u> tr.	<u>Tvätt</u> mask.	<u>Disk</u> mask.	<u>Värme</u> app.	<u>Kyl</u> /frys
1970	214,700		108,300	19,600	73,300
1971	239,300	121,100	10,100	4,300	14,400
1972	236,400	132,500	18,700	2,900	-
1973	288,400	163,600	24,100	1,600	-
1974	338,800	207,700	22,600	-	-
1975	271,800	205,700	21,700	3,400	-
1976	341,400	244,900	33,700	3,500	-
1977	346,500	235,300	33,400	-	-
1978	314,900	190,500	26,600	2,600	-
1979	390,300	187,000	37,700	1,500	-

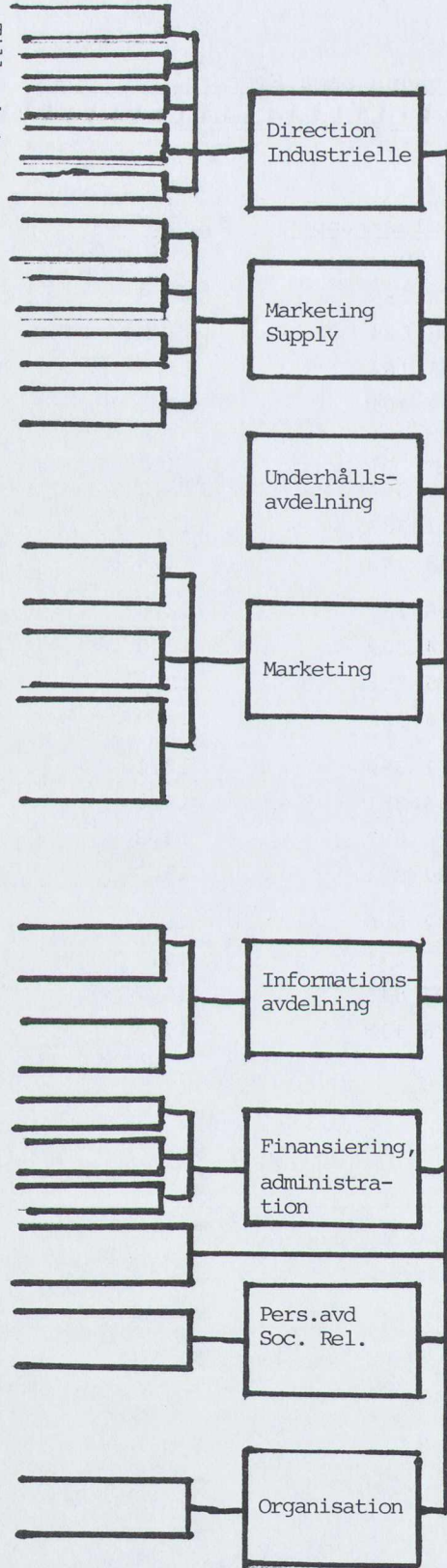
Källa: Årsredovisningar, Arthur Martin.

Den totala franska vitvarumarknaden samt Electroluxgruppens omsättning (antal) och andel (%) (glidande medelvärden, kvartalsvis).

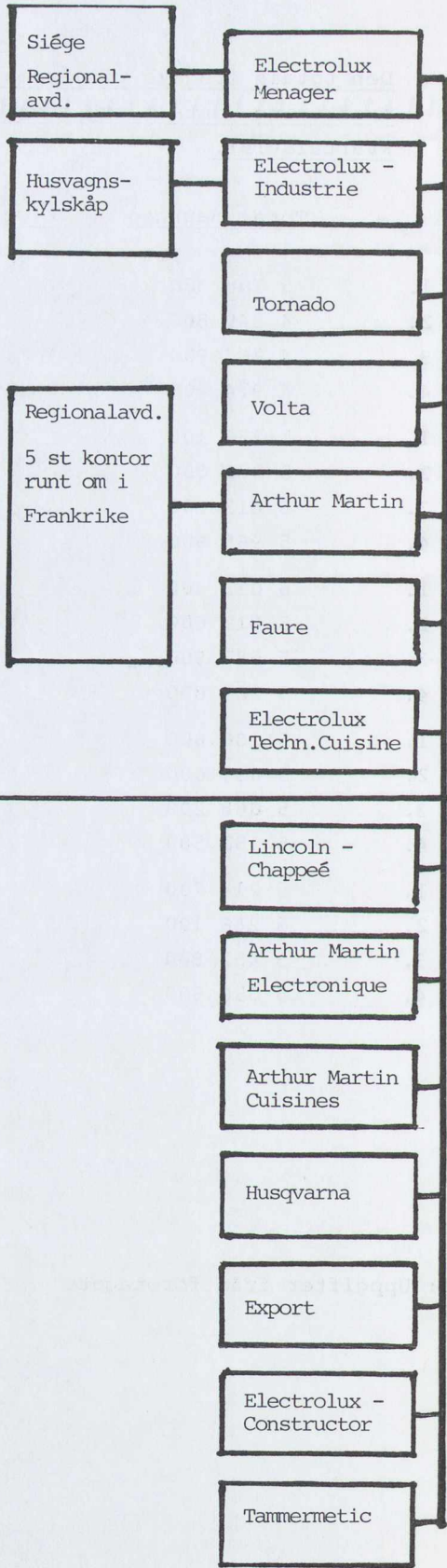
	<u>Total marknad</u>	<u>Electroluxgruppen</u>	<u>Andel %</u>	
1975	1.	5 188 300	664 785	12,8
	2.	4 849 800	653 584	13,5
	3.	4 764 900	665 164	14,0
	4.	4 974 700	679 301	13,6
1976	1.	5 236 100	701 802	13,4
	2.	5 572 000	729 394	13,0
	3.	5 813 000	741 387	12,7
	4.	5 965 900	743 048	12,4
1977	1.	6 028 400	728 785	12,0
	2.	5 812 600	694 809	12,0
	3.	5 587 900	695 756	12,5
	4.	5 229 800	676 722	12,9
1978	1.	5 106 600	671 390	13,1
	2.	5 031 600	703 851	14,0
	3.	5 068 200	726 692	14,3
	4.	5 152 500	787 981	15,3
1979	1.	5 214 700	872 696	16,7
	2.	5 286 100	857 273	16,2
	3.	5 452 800	857 515	15,7
	4.	5 550 600	876 115	15,8

Källa: Uppgifter från företaget.

Tillverknings-
platserna



Underavdelningar



Försäljningsorganisationer

DIREKTION

Försäljningsorganisationer

Bil. 17

Försäljning för varumärkena Arthur Martin och Faure 1970-79
 antal enheter per produktgrupp.

		1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979
Spisar	AM	164 430	191 162	204 243	220 357	224 357	207 205	216 914	200 888	224 559	216 424
	Faure	25 404	32 613	30 085	33 388	52 238	61 464	76 343	75 788	87 348	84 256
	Sa:	189 834	223 775	234 328	253 745	276 877	268 669	293 281	276 676	311 907	300 680
Värmeapp.	AM	43 521	49 786	46 787	39 968	35 711	37 667	30 299	29 575	26 783	25 018
	Faure	26 508	23 075	17 885	16 738	19 999	20 554	18 009	14 123	15 034	15 175
	Sa:	70 029	72 861	64 672	56 706	55 710	58 221	48 308	43 702	41 817	40 193
Kylenh.	AM	82 670	88 314	87 966	82 138	101 058	80 092	96 828	90 552	88 705	103 857
	Faure	10 193	12 213	11 908	21 944	23 229	35 410	39 405	39 327	43 349	44 774
	Sa:	92 863	100 527	99 874	103 367	124 287	115 502	136 233	129 879	132 054	148 631
Frysenh.	AM	1 365	1 827	5 792	12 512	30 797	31 331	38 017	32 761	38 186	35 027
	Faure	-	-	1 198	5 054	24 401	22 847	22 724	23 992	24 463	24 512
	Sa:	1 365	1 827	6 990	17 566	55 198	54 178	60 741	56 753	62 649	59 539
Tvättmask.	AM	80 309	87 854	88 938	112 721	110 029	140 745	122 369	115 261	128 583	119 682
	Faure	7 141	9 863	12 172	18 181	30 550	48 051	49 360	53 969	50 390	44 237
	Sa:	87 450	97 717	101 110	130 902	140 579	188 796	171 729	169 230	178 973	163 919
Diskmask.	AM	3 915	8 170	13 025	19 590	18 663	16 359	21 018	18 940	22 969	22 027
	Faure	1	184	714	796	1 507	2 593	3 691	4 217	5 830	5 456
	Sa:	3 916	8 354	13 739	20 386	20 170	18 952	24 709	23 157	28 799	27 483
TV-app.	AM	-	-	-	-	-	-	-	-	8 254	11 762
	Faure	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Sa:	-	-	-	-	-	-	-	-	8 254	11 762
Övrigt	AM	376 209	427 113	446 752	487 286	520 897	513 716	525 709	488 358	539 991	544 448
	Faure	69 247	77 948	76 982	96 101	151 924	190 919	209 536	223 054	238 698	231 557
	Sa:	445 456	505 061	523 714	583 387	672 821	704 535	735 245	711 412	778 689	776 005

Internleveranser till Arthur Martin, Faure + Menalux, antal enheter

	1976	1977	1978	1979	1980
Total Mariestad ¹	20544	37813	66733	82630	93890
Total Luton ²	8785	4820	5630	18883	14057
Total Atlas ³	57273	34104	37876	37452	29166

Internleveranser till ETC, antal enheter

	1976	1977	1978	1979	1980
Mariestad ¹	3119	6050	7875	8104	8940
Luton ²	725	780	272	854	1200
Atlas ³	2764	408	2990	2022	1865

1. leveranser av kyl- och frys-skåp samt kombinationsskåp
2. leveranser av mindre kyl- och frys-skåp
3. leveranser av fryspoxar

Källa: uppgifter från företaget

Electrolux produktion av hushållsdammsugare 1978.Tusen st.¹

	1978
Sverige	420
England	840
Frankrike	407
Västtyskland	1533
Spanien	
Latinamerika	
Australien	
Nya Zeeland	
USA, Canada	2300
Totalt	5500

Källa: Industristatistiken, årsredovisningar, uppgifter från företaget.

¹Företaget vill ej lämna exakta uppgifter om tillverkningens omfattning i de länder man har produktionsbolag, varför siffrorna i tabellen utgör grova uppskattningar genom sammanställning av olika källor.

Omsättning, nettoresultat, räntor och utdelningar i NUE
Mkr. Antal anställda 1974-79.

	<u>1974</u>	<u>1975</u>	<u>1976</u>	<u>1977</u>	<u>1978</u>	<u>1979</u>
Omsättning	619,0	698,5	740,3	925,2	979,2	1160,0
Nettoresultat	9,7	41,4	41,7	49,6	48,3	
Ränta till						
AB Electrolux			1,4	1,6	2,0	
Utdelning till						
AB Electrolux		8,8	33,0	37,3	25,7	35,0
Ränta på						
"NUE-lånet"	15,2	16,4	10,2	17,0	21,1	
Antal antsällda		3249	3505	3652	4140	

Electrolux export av dammsugare 1969-79. st.

	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979
Totalt	128805	115041	115041	247894	247894	190874	190874	235682	260	410380	
Norden	67499	55058	55058	131229	131229	107636	107636	103943		109236	
Västtyskland	1048	1326	1326	6025	6025	18070	18070	19371		41639	
Frankrike	4412	1344	1344	9939	9939	4776	4776	13322		119328	
England	754	3793	3793	30716	30716	13265	13265	13761		11506	
Benelux	1154	753	753	1896	1896	1686	1686	10072		22144	
Övriga Europa	41125	39223	39223	51063	51063	24328	24328	51333		97738	
USA	-	477	1099	-	3610	-	478	-	-	-	269
Canada	-	-	377	-	999	4951	434	-	-	-	-
Latinamerika	1736	10312	10312	10917	10917	6852	6852	14848		915	
Austr., Nya Zeeland	-	844	844	708	708	273	273	1504		1510	
Övriga länder	10920	912	912	792	792	12838	12838	7528		6095	

Källa: Sveriges Utrikeshandel och uppgifter från Hugin.

Totala försäljningen och importen av hushållsdammsugare (inkl delar) i USA, 1968-77. Milj dollar.

Tot. fsg.	Import	Importandel av kons. %	V. tyskland							Korea, Hongkong Taiwan
			Danmark	Canada	Storbritt.	Norge	Japan	Sverige		
1968	4,2		0,6	23,5	19,6	-	41,7	-	9,4	
1969	3,7		0,1	25,8	24,3	-	39,6	-	6,0	
1970	15,7	3,1	5,3	5,9	0,7	-	64,8	0,1	2,1	
1971	5,1		9,2	25,0	16,2	-	40,7	1,0	3,2	
1972	4,7		20,8	23,3	22,4	-	20,3	2,6	6,1	
1973	6,0	0,9	35,4	19,4	16,5	2,6	13,4	3,2	4,6	
1974	922									
1975	879	0,6	42,1	7,7	25,7	1,0	13,5	0,9	5,9	
1976	852	0,8	35,0	7,0	34,6	-	7,3	1,5	10,9	
1977	997	0,9	31,7	15,7	26,6	1,1	7,7	-	10,4	

Källa: Amerikansk handelsstatistik.

Electrolux export av dammsugare till Nordamerika 1961-79. st.

	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79
Canada	350	452	690	101	-	-	-	-	-	-	-	-	999	4951	434	-	-	-	-
USA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	477	1099	-	3610	-	478	-	-	-	269
N.amerika	350	452	690	101	-	-	-	-	-	477	1099	-	4609	4951	912	-	-	-	269

Källa: Sveriges utrikeshandel.

Hugins export av dammsugare 1969-79. st.

	1969	1971	1973	1975	1977	1979
Totalt	32300	49400	40600	65000	83900	78300
Schweiz		46600	38200	62000	48300	58000
Norge		2800	2000	3000	9900	6100
Danmark					7600	1300
Finland				13200		6000
Frankrike				1300		3000
Belgien						2600
Iran					3600	1300
Övrigt						400

Enl. telefonsamtal med Mats Axling, Hugin, 1980-08-07.

Hugins produktion av dammsugare.

Under samma delen av 1970-talet ganska

stabil runt 170-180 000 st. I början av

70-talet ca. 60 000 st. 1973 började det stiga.

60 000	75 - 80
70 - 73	170-180 000

Mats Forsgren
Bo Wictorin

Kapitel 4 FALLET GAMBRO

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

	Sid.
Avsnitt 1. Inledning	210
Avsnitt 2. Företagets tillkomst och utveckling	210
Avsnitt 3. Investeringar i utländsk tillverkning	213
Avsnitt 4. Produktions- och kunskapsmässiga kopplingar mellan moderbolaget och de utländska tillverkningsbolagen	217

Figur

Bilagor

Avsnitt 1. Inledning

Fallet Gambro skiljer sig från övriga fallstudier i utredningen på flera sätt. För det första är Gambros internationalisering och tillväxt i övrigt intimt förknippat. Företagets etablering av försäljningsbolag och tillverkning utomlands påbörjades i stort sett samtidigt med att företagets verksamhet kom igång på allvar. Internationaliseringen var en viktig del av företagets strategi redan vid startpunkten. För det andra är Gambro ett högteknologiskt företag vars verksamhet i högre grad än vad som gäller i övriga fallstudier baseras på en unik produktkunskap. För det tredje har företaget inte ansett sig kunna lämna ut uppgifter eller ge övrig information i tillnärligsevis den omfattning som övriga fallföretag har gett.

Det sistnämnda gör att föreliggande rapport avviker från övriga fallstudier både när det gäller omfattning och kvalitet på analysen. Det material som rapporten baseras på är av mycket allmän karaktär och kan närmast liknas vid den information som ges i ett större företags årsredovisning. Vi har ändå valt att utforma en rapport om Gambro eftersom företaget utgör en viktig "pusselbit" i gruppen av fallstudieföretag.

Avsnitt 2. Företagets tillkomst och utveckling

Gambro är ett ungt högteknologiskt företag som har sina rötter i ett samarbete mellan industrimannen Holger Crafoord och njurprofessorn i Lund, Nils Alwall. Samarbetet inleddes i början av 1960-talet och syftet var att utveckla och marknadsföra en konstgjord njure, tillräckligt enkel för att använda i rutinsjukvård. Hösten 1967 kunde produktionen av den första industriella Gambro-njuren påbörjas (kallad ad modum Alwall). Denna njure var bra ur patientens synvinkel men svårhanterlig för personalen, tung och krävde en alltför stor fyllningsvolym. Det fortsatta utvecklingsarbetet inriktades därför på att få fram en enklare och mera lätthanterlig engångsnjure. 1972 kunde produktionen av en engångsnjure påbörjas och försäljningen av Gambros engångsnjurar har därefter ökat mycket

snabbt. Genom forsknings- och utvecklingsarbete har produkten successivt förbättrats och man är nu inne på "femte generationens" engångsnjure.

Parallellt med arbetet med engångsnjuren har systerbolaget AB Instrumenta utvecklat produkter som behövs vid användning av engångsnjuren, framför allt dialysapparaten, d v s den maskin som driver och övervakar dialysbehandlingen. AB Instrumenta övertogs av Holger Crafoord 1966, men hade bildats redan vid slutet av andra världskriget av en grupp instrumentmakare och läkare vid Lunds universitet.

Vid sidan av arbetet med den konstgjorda njuren utvecklade Gambro en apparat som kan hålla mänskliga utbytesnjurar vid liv, den s k perfusionsapparaten. Även här var det fråga om ett samarbete mellan företaget och läkare/forskare och apparaten finns numera på praktiskt taget alla transplantationscentra i Europa.

Gambros och Instrumentas produkter (Gambro övertog Instrumenta 1977) kan idag grupperas i fyra huvudområden; dialysatorer (den s k konstgjorda njuren, en engångsartikel helt tillverkad i plast), slang-satser (engångsartikel), dialysapparater och perfusionsmaskiner. Samtliga produkter kan sägas vara resultatet av ett avancerat forsknings- och utvecklingsarbete, där kontakten med den akademiska forskningen spelat stor roll.

Under den relativt korta tid företaget bedrivit verksamhet har försäljningen vuxit mycket kraftigt. Redan från starten har exporten dominerat avsättningen och Gambro har efterhand byggt upp en egen utländsk försäljningsorganisation med f n egna försäljningsbolag i ett femtontal länder. Efterhand har också en del av tillverkningen förlagts utomlands, i Västtyskland (1973), USA (1974), Italien (1977) och Japan (1978).

Av fig. 1 framgår Gambro:s försäljningsutveckling i Sverige mellan åren 1970-1978. Leveranserna från de till-

verkande enheterna i Lund har ökat från ca. 12 mkr 1970 till drygt 190 mkr på åtta år. Detta innebär en genomsnittlig årlig ökningstakt på mer än 40 %, en mycket kraftig tillväxt även om hänsyn tas till peningsvärdeförsämringen. Praktiskt taget hela ökningen faller på de utländska marknaderna. Försäljningsmässigt utgör dialysatorer och slangar de tyngsta produkterna i sortimentet. 1978 svarade dessa produkter för 83 % av Gambro AB:s försäljning (inkl utlandsbolag). Efterhand som exporten ökat har företaget byggt ut den egna försäljningsorganisationen och en allt större andel av leveranserna har gått via egna försäljningsbolag. Under åren 1970-1972 svarade leveranser till de utländska försäljningsbolagen för ca. 34 % av den totala exporten medan motsvarande siffra 1978 var ca. 69 % (se bilaga 1). Uppskattningsvis nära en femtedel av den personal som sysselsättes i tillverkning och försäljning av de svenskbaserade produkterna (d v s exklusive de utländska tillverkningsbolagen) ingick 1978 i den utländska marknadsorganisationen. Denna höga andel är en följd av dels exportmarknadens dominerande ställning i Gambro:s försäljning, dels produktens karaktär som kräver ganska omfattande kundkontakter.

Den kraftiga omsättningsökningen har också inneburit en kraftig ökning av sysselsättningen i Gambro (se bilaga 2). Gambro och Instrumenta sysselsatte tillsammans enbart 82 årsarbetare 1970. 1978 hade denna siffra stigit till 692. Sistnämnda år var antalet årsarbetare i tillverkande utlandsbolag 395 och i försäljningsbolag 81.¹⁾

1

Bilaga 1 upptar en sammanställning av antal årsarbetare i hela koncernen, Holger Crafoord AB. Sistnämnda bolag äger Gambro AB (inklusive Instrumenta), Institutet för färgfoto AB (47 årsarbetare) och Kärnkaffe AB (56 årsarbetare). Gambro AB äger i sin tur de i bilagan upptagna utländska tillverkningsbolagen och försäljningsbolagen. Det tillverkande bolaget i Västtyskland ägs direkt av Holger Crafoord och ingår inte i sifferuppgifterna som lämnas i detta avsnitt.

Avsnitt 3. Investeringar i utländsk tillverkning

Den första engångsnjuren, Gambro Lundia II, började tillverkas 1972. Redan 1973 startade Gambro tillverkning utomlands. Denna förlades till Västtyskland.¹ Uppbyggnaden av den utländska tillverkningen fortsatte med uppförande av en fabrik i Newport News, Virginia 1974. Maskinerna för tillverkningen, d v s utrustning för formsprutning, montering och packning av engångsnjurarna, importerades från Sverige. Kostnaden för inredning, maskiner och verktyg uppgick till ca. 10 mkr medan fabriksbyggnaden hyrdes.² Det amerikanska dotterbolaget är det i särklass största av Gambros utländska tillverkningsbolag med en personalstyrka som 1978 var nära 40 procent av antalet anställda i Gambro i Sverige (se bilaga 2).

1978 påbörjade Gambro produktion vid en anläggning i Latina i Italien. Lundia Dializzatoris totala fakturering uppgick samma år till 37 mkr varav 33 mkr utgjordes av internleveranser från övriga Gambro företag, framför allt Västtyskland. Antalet anställda var 1978 47 st. Den italienska fabriken var i inledningsskedet främst avsedd för montering av delar från Gambro:s västtyska fabrik.³

I februari 1979 skedde produktionsstarten för en nyuppförd fabrik i Koga, Japan. Anläggningen är ett resultat av ett joint venture mellan Gambro och Yanagimoto Mfg Co. Ltd., där Gambro har 75 % av aktierna.⁴ Gambro K.K. sysselsatte 1978 75 anställda och hade samma år en fakturering på 59,2 mkr.

De utländska fabriken är i huvudsak avsedda att producera dialysatorer och slangsatser medan dialysapparater och perfusionsapparater endast tillverkas i Sverige.

¹Fabriken ingår ej i Crafoordkoncernen utan ägs direkt av H Crafoord.

²Gambros personaltidning nr 1, 1974.

³Gambros personaltidning nr 1, 1976.

⁴Yanagimoto var tidigare Gambros japanska agent.

Av bilaga 3 framgår Gambros investeringar, perioden 1970-78, i det svenska moderbolaget och i de utländska tillverkande bolagen.¹ Av Gambro:s investeringar 1978 på 79,9 mkr avsåg 38 % (30 mkr) det svenska moderbolaget och 62 % (49,9 mkr) de utländska anläggningarna. Motsvarande relationer för övriga år framgår av bilagan.²

Företagets möjligheter att exportera dialysatorer från Sverige har under perioden sedan 1970 uppenbarligen varit mycket goda. Som framgår av fig. 1 sammanhänger den kraftiga tillväxten i Gambro:s omsättning med en lika kraftig ökning i exporten, medan däremot försäljningen inom Sverige ökat relativt obetydligt. Det är också uppenbart att företaget haft möjlighet att exportera till de länder man sedan valt att förlägga produktion i. Av bilaga framgår att innan etableringarna gjordes i USA, Italien och Japan hade företaget etablerat försäljningsbolag i dessa länder.³ Redan innan företaget investerade i egen tillverkning i USA hade man uppnått en 20-procentig andel av marknaden för engångsnjuror på denna marknad och 1975 hade man uppnått en världsmarknadsandel på ca. 18 procent.⁴

Vi vågar därför dra slutsatsen att etableringarna inte tillkommit därför att export omöjliggjordes p g a t ex prohibitiva tullar, alltför höga transportkostnader eller liknande. Därmed har vi också sagt att om direktinvesteringarna ej hade kunnat göras så hade sannolikt Gambro åtminstone på kort sikt, kunnat fortsätta att exportera hela eller delar av den produktion som nu bedrivs i de utländska dotterbolagen.

Enligt företaget är skälet till utlandsetableringarna dels kostnadsmässiga, dels marknadsmässiga. De kostnadsmässiga

¹Uppgifter om den västtyska fabriken föreligger ej.

²Under 1980 har Gambro förvärvat ett holländskt företag som tillverkar hjärt-lungmaskiner. Denna investering behandlas inte närmare i denna rapport.

³Företaget vill ej uppge exportens länderfördelning under perioden.

⁴Anders Althin, Gambros personaltidning nr 2, 1974 och nr 1, 1976.

är framför allt tullar och dyrbara och känsliga transporter, de marknadsmässiga att man kommer närmare sina kunder. Ett ytterligare skäl som anges är också att etableringarna ger bättre möjligheter till kontakter med de institutioner i respektive land som bedriver forskning inom dialysområdet.¹

Gambro var redan från början inriktat på den internationella marknaden eftersom den stora efterfrågan fanns där. Det har funnits en medveten strategi att vara representerad i samtliga länder där det funnits marknader av någon betydelse för dialysatorer. De mest expansiva marknaderna under större delen av perioden har Japan, USA, Västtyskland, Frankrike och Italien varit. Genom den unika produkten och den tidiga satsningen på de utländska marknaderna kunde företaget uppnå relativt höga marknadsandelar tidigt och från början dra nytta av den kraftiga efterfrågeökningen av njurdialys i olika länder. När företagets export till de större marknaderna uppnått en viss volym har man funnit det vara ekonomiskt motiverat att starta egen tillverkning av dialysatorer och slangsatser i landet.

Gambro har under perioden tillhört de fyra-fem ledande företagen i världen inom njursjukvården, och 1977 uppskattades Gambro:s tillverkning av konstgjorda njurar till den näst största i världen.² Totalt har antalet konkurrenter uppskattats till ca 30 stycken. Enligt företagets uppgifter har det kvalitetsmässiga försprång som man haft i förhållande till konkurrenterna minskat under de senaste åren och kundernas priskänslighet har ökat.³

Allmänt sett torde ändå Gambro under perioden från 1970 haft en mycket stark ställning, framför allt beroende på tillgång till en unik produkt i kombination med en tidigt

¹ Anders Althin, Gambro:s personaltidning nr 2, 1974.

² Anders Althin, Gambro:s personaltidning nr 1, 1976, Veckans affärer nr 27, 1977.

³ Göran Nilsson, Gambro. Några av företagets konkurrenter är mycket stora företag i USA, Japan, Frankrike och Schweiz.

uppbyggd försäljningsorganisation. Efterhand som alternativa lösningar på dialysproblemet utvecklats av andra företag har emellertid konkurrensen enligt företagsledningen blivit mera märkbar för Gambro, vilket inneburit att produkternas produktions- och transportkostnader fått en relativt sett större betydelse än tidigare.

En utvärdering av exportalternativet i en situation då företaget varit förhindrat att etablera tillverkning i de länder man gjort försvåras av bristen på uppgifter. Utifrån det vi tidigare sagt om företagets exporttillväxt och konkurrenssituation under större delen av 1970-talet är det en rimlig hypotes att Gambro under den perioden hade kunnat exportera en stor del av det som i stället nu produceras utomlands. Sysselsättningsmässigt hade det sannolikt inneburit ett nettotillskott i den svenska sysselsättningen på något hundratal anställda, eftersom antalet årsarbetare i Gambro:s fabriker 1978 uppgick till 395 (se bilaga 2).

Vilka konsekvenserna hade blivit på längre sikt är svårare att bedöma. Möjligheterna att exportera sammanhänger ju i hög grad med vilken konkurrensfördel man besitter genom produktens egenskaper. Genom den starka tillväxten och goda lönsamheten i Gambro har företaget haft möjlighet att avsätta en stor del av resurserna för forskning och utveckling, eller ca. 10 % av företagets omsättning.¹

Den kraftiga exporttillväxten under 1970-talet sammanhänger sannolikt därför också med företagets förmåga att ständigt utveckla nya "generationer" av sina produkter och därmed minskad konkurrens från andra företag. Till bilden hör också att Gambros produkter i hög grad patentskyddas.² Det är därför tänkbart att den tendens till hårdare kostnadskonkurrens som efterhand ger sig till

¹Göran Nilsson, Gambro.

² " " "

känna för ett företag som är tidigt ute med en unik produkt kan uppvägas av en ständig produktförnyelse. Detta är också en strävan hos Gambro.¹ Mot denna bakgrund är det utomordentligt svårt att avgöra företagets förmåga att på längre sikt exportera från Sverige i ett läge utan utländsk tillverkningsetablering.

Avsnitt 4. Produktions- och kunskapsmässiga kopplingar mellan moderbolaget och de utländska tillverkningsbolagen

Den produktion som sker utomlands avser dialysatorer och slangsatser medan dialys- och perfusionsapparaterna uteslutande görs i Sverige. På grund av att produktionen är så pass specialiserad har inte investeringarna gjorts genom förvärv av redan existerande fabriker eller företag. I samtliga fall har etableringarna i stället tillkommit genom uppförande eller förhyrning av fabrikslokaler som försetts med maskiner och övrig utrustning, ofta levererade från Sverige. Investeringarna har i hög grad styrts från moderföretaget. När t ex den amerikanska fabriken byggdes rekryterades platschef och monteringschef direkt från Gambro i Lund och en del av den personal som sysselsätts i t ex formsprutning och montering utbildades i Sverige och Gambro:s systerbolag i Västtyskland.² En likartad uppläggning har investeringarna i Västtyskland, Italien och Japan haft.

Samtliga tillverkningsbolag tillverkar i princip samma slags produkter och några internleveranser av betydelse mellan bolagen förekommer ej. De utländska fabrikerna köper själva sitt råvarumaterial men en viss samordning sker ändå centralt från moderföretaget, bl a genom att särskilda kvalitetsspecifikationer ges ut. På motsvarande sätt fastställs övergripande marknadsföringsstrategier centralt medan dotterbolagen själva sköter den löpande marknadsföringen. En sådan strategi är att varje tillverkningsbolags försäljning enbart skall avse värdlandets marknad.

¹ Anders Althin, Gambro:s personaltidning nr 11, 1977.

² " " " " nr 1, 1974 & nr 2 1975.

I huvudsak är företagens forsknings- och utvecklingsverksamhet koncentrerad till Sverige. 1977 färdigställdes ett forskningslaboratorium i Lund för ca 10 mkr.¹ I Sverige är ca 100 personer sysselsatta med FOU av en total arbetsstyrka på ca 700 personer. I dotterbolaget i USA uppges 5-6 personer ha uppgifter av FOU-karaktär.²

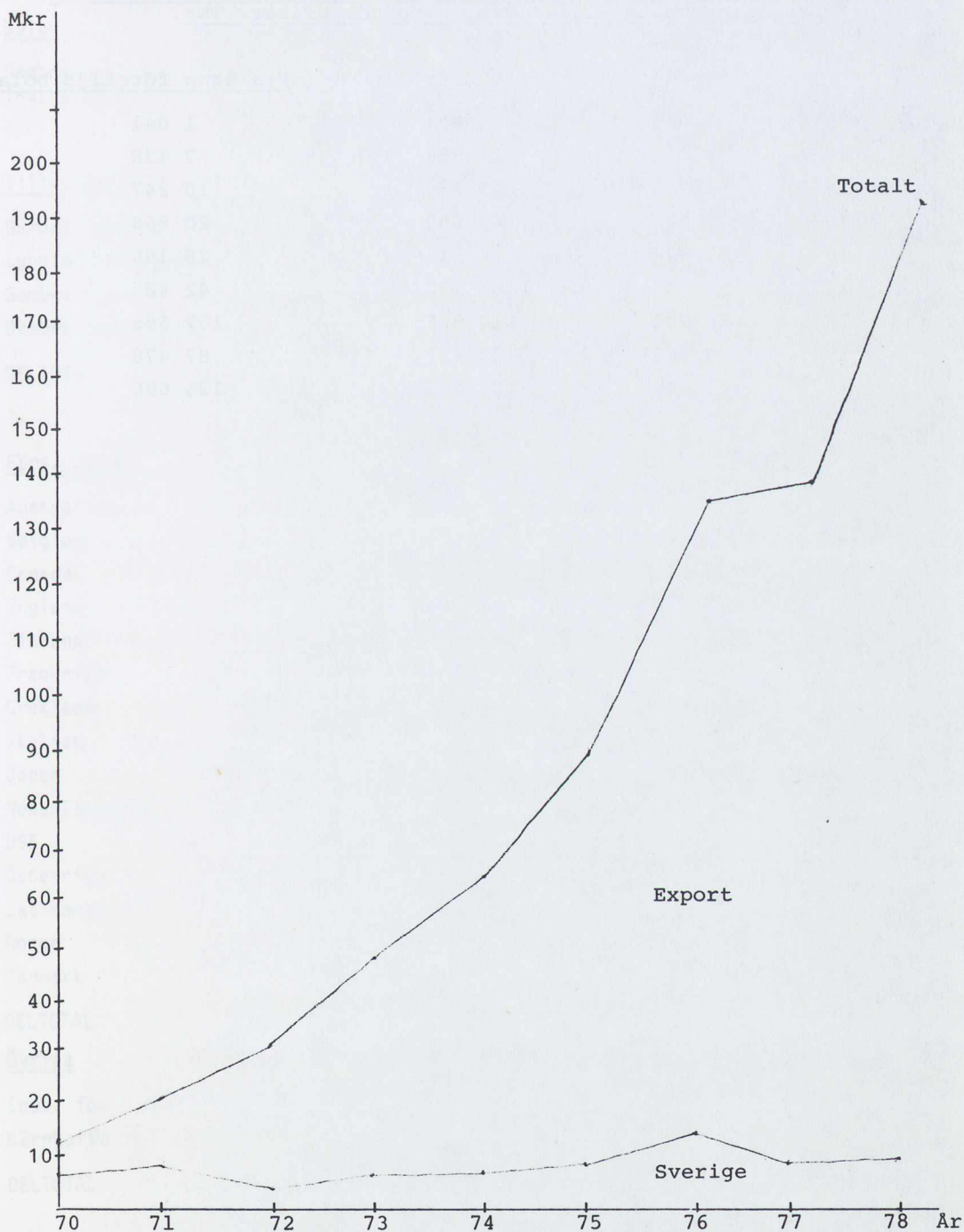
Även administrativt/finansiellt uppges de utländska dotterbolagens beroende till moderbolaget vara stort.² I samtliga bolagsstyrelser sitter förutom verkställande direktören i Gambro ytterligare 2 personer från moderbolaget.

Huvudintrycket är att de utländska tillverkningsbolagen kan ses som en "förlängning" av företagens verksamhet i Lund, med starka kopplingar till moderbolaget som följd. Den produktion som bedrivs i dotterbolagen är identisk med den i Lund, (bortsett ifrån att dotterbolagen ej tillverkar dialys- och perfusionsapparaterna) och kunskapsmässigt vilar verksamheten i det närmaste helt på den forskning och produktutveckling som bedrivs i moderbolaget. På sikt kan naturligtvis den bilden ändras när dotterbolagen tillväxer och blir tillräckligt stora för att motivera egna FOU-resurser i större omfattning.

¹Anders Althin, Gambros personaltidning nr 3, 1977.

²Göran Nilsson, Gambro.

Figur 1. Gambro AB:s försäljning från tillverkningen i Sverige fördelad på inhemsk försäljning och export. Mkr 1970-78. Löpande priser.



Källa: Gambro

Bilaga 1

Gambro AB:s försäljning från Sverige, fördelad på inhemsk försäljning och export. Andelen export via egna utländska försäljningsbolag. 1970-1978. Löpande priser. Tkr.

	<u>Sverige</u>	<u>Export</u>	<u>Via egna försäljn.bolag</u>
1970	7 065	4 821	1 041
1971	9 013	11 386	3 138
1972	4 926	25 280	10 247
1973	7 236	41 689	20 866
1974	7 476	54 316	26 165
1975	9 342	80 212	42 485
1976	16 208	114 356	107 596
1977	9 925	123 997	87 478
1978	11 611	181 683	125 696

Källa: Gambro

Bilaga 2

Antal årsarbetare i Holger Crafoord AB 1970-1978, fördelade på ingående bolag.

Bolag	År	1978	1977	1976	1975	1974	1973	1972	1971	1970
Gambro + Instrumenta		<u>692</u>	<u>512</u>	<u>500</u>	<u>358</u>	<u>332</u>	<u>243</u>	<u>158</u>	<u>106</u>	<u>82</u>
<u>Tillv. bolag</u>										
Gambro Inc		264	222	198	157	150				
Lundia Dializzatori		47	14							
Gambro K.K.		75								
Gambro Dreissen		<u>9</u>								
DELTOTAL		395	236	198	157	150				
<u>Förs. bolag</u>										
Australien		6	4	2	2					
Belgien		6	3	2	1	1	1	1		
Canada		8	5	7	3	4	1	2		
England		5	3	3	3	1	1	2		
Finland		2	2	1	1					
Frankrike		19	17	12	8	6	4	2		
Grekland		3	1	1						
Italien		15	15	10	10	5	3	2		
Japan			44	2	1					
Nederländerna		6	5	6	3	2	1	1		
USA							10	7		
Österrike		5	3	1						
Latinamerika		2								
Norge		1								
Danmark		<u>3</u>								
DELTOTAL		81	102	47	32	19	21	17		
<u>Övriga</u>										
Inst. för Färgfoto		47	53	52	55	77	111	110	139	145
Kärnkaffe AB		<u>56</u>	<u>50</u>	<u>53</u>	<u>52</u>	<u>55</u>	<u>61</u>	<u>57</u>		
DELTOTAL		103	103	105	107	132	172	167	139	145
TOTALT KONCERNEN		1.271	953	850	654	633	436	342	245	227

Bruttoinvesteringar i Gambro AB och utländska tillverkningsbolag.

	<u>Moderbolaget</u>		<u>Utländska tillverkningsbolag</u>			
			<u>Gambro Inc.</u>	<u>Lundia Dializzatori</u>	<u>Gambro</u>	
1970	2 721					
1971	1 191					
1972	2 435	% av tot				
1973	7 220	<u>inv</u>				
1974	6 313	(36%)	11 415			
1975	1 106	(16%)	5 971			
1976	14 854	(68%)	5 525	1 425		
1977	16 576	(38%)	7 636	11 884		6 969
1978	30 070	(38%)	14 777	1 734		33 304

Källa: Gambro

Nils Kinch
Jane Johansson

Kapitel 5 FALLET IKEA

INNEHÅLL	<u>Sid.</u>
Presentation av företaget	224
IKEA:s mål och affärsidé	226
IKEA-gruppens framväxt och 60-talets utveckling	227
70-talets expansion och utlandssatsning	228
- Etablering av varuhus utanför Skandinavien	230
- Export till övriga marknader	232
Finansiering	233
IKEA:s inköp - integration bakåt	234
Analys av IKEA:s internationalisering	238
- Utlandsberoende	238
- Effekter av internationaliseringen	240
Referenser	246
Bilagor	247

Presentation av företaget

IKEA-gruppen bedriver grossist- och detaljiströrelse av möbler och heminredning i Sverige och utomlands. Verksamheten består av att sätta samman ett sortiment, som till ca 75% utgörs av egna utvecklade modeller, att få utomstående leverantörer att tillverka detta efter IKEA:s specifikationer och att fysiskt distribuera varorna via centrallager till gruppens samtliga varuhus där de försäljs. En mindre del av omsättningen avsätts via postorder och fristående distributörer. IKEA har inte någon tillverkning i egen regi. Det viktigaste kontaktmedlet med kunderna är den katalog som trycks i ca 24 miljoner exemplar på nio språk.¹

Gruppen omfattar IKEA Svenska AB med det helägda dotterbolaget IKEA Svenska Försäljnings AB, Inter IKEA A/S i Danmark samt IKEA Europaa i Holland. Av de svenska företagen svarar IKEA Svenska AB i Älmhult för grossistverksamheten och vissa för gruppen gemensamma funktioner, t ex driften av centrallagret i Älmhult, distribution av varor, EDB-service och utgivande av IKEA-katalogen. IKEA Svenska Försäljnings AB svarar för driften av de sju inhemska varuhusen, de fem citylokaliserade Sencello-butikerna och postorderverksamheten. Som överordnad koncernledning fungerar IKEA A/S i Humblebaek vid Köpenhamn och där ligger ansvaret för utveckling, samordning och kontroll av gruppens verksamhet. Företaget medverkar även vid finansiering av utlandsverksamheten. IKEA Europaa är ett holländskt holdingbolag som äger de utländska varuhusen, vilka är fristående bolag inregistrerade på de olika orterna.² För närvarande har gruppen 16 varuhus varav 10 i Västtyskland.³

¹Framställningen bygger på intervjuer och internt material från företaget och avser förhållandet 1979.

²De västtyska varuhusen ägs av IKEA Deutschland GmbH, vilket i sin tur ägs av IKEA Europaa. Varuhuset i Schweiz ägdes fram till 1973 av IKEA Svenska AB men i samband med omorganisationen 1975 överfördes aktierna till det holländska holdingbolaget.

³Se Bilaga 2.

Något koncernförhållande i egentlig mening existerar inte utan de olika IKEA-företagen knyts ihop av att grundaren Ingvar Kamprad med familj äger företagen.

IKEA Svenska AB har idag inte något ägarintresse i de utländska varuhusen. Det har ändå en stark koppling till utlandsverksamheten och 1979 gick 46% av utleveranserna från centrallagret i Älmhult till de utländska varuhusen. Den svenska delen av gruppen svarar även för ett antal viktiga funktioner för gruppen som helhet.

IKEA-gruppen har under senare år haft en snabb expansion och inte minst är detta ett resultat av satsningarna utomlands och då främst i Västtyskland. Denna marknad svarade 1978/79 ensam för 42% av gruppens omsättning, som detta år uppgick till drygt 2,6 miljarder kronor. Totalt svarade utlandssektorn för 66% av omsättningen. Antalet sysselsatta var 77/78 3 250 personer och av dessa var 1 415 eller 44% sysselsatta utomlands.

46% av sortimentet kom 1978/79 från utländska leverantörer och totalt importerades till Sverige ca 30% varav en del sedan återexporterades.

IKEA:s utlandsexpansion är ett exempel på en horisontell integration av ett handelsföretag och kan inte jämföras med en traditionell etablering av en tillverkad enhet. Genom utlandsetableringar av i första hand varuhus, men även av lagerlokaler, söker IKEA på nya marknader exploatera sin affärsidé och sitt kunnande inom design, inköp, distribution och försäljning vad avser heminredning och möbler. Utlandsverksamheten i IKEA:s fall består av distributions- och försäljningsaktiviteter och dessa kan endast i begränsad utsträckning utföras i Sverige då de förutsätter direkt kontakt med marknaden. Den sysselsättnings som skapas utomlands konkurrerar idag inte med sysselsättningen i Sverige. Tvärtom visas i denna rapport att den ökade utlandsverksamheten skapat sysselsättnings-tillfällen såväl direkt i IKEA Svenska AB som indirekt hos detta företags svenska underleverantörer.

IKEA:s mål och affärsidé

IKEA strävar, enligt Ingvar Kamprad, efter "att erbjuda ett brett sortiment heminredningsartiklar till så låga priser att så många människor som möjligt får råd att köpa dem". Tyngdpunkten skall vara ett bassortiment, "som avspeglar IKEA:s egen profil, enkla hållbara varor till lägsta möjliga priser, god funktionell form, färg och glädje som tilltalar sinnen i alla åldrar".¹

"Bassortimentet skall i Skandinavien uppfattas som typiskt IKEA och utanför Skandinavien som typiskt svenskt. Ett oeftergivligt krav är att alla artiklar skall vara lämpade för den skandinaviska marknaden.

Vid sidan av vårt bassortiment får finnas ett mindre sortiment med mera traditionell anknytning som har bred förankring hos de flesta människor och som går att kombinera med vårt bassortiment. Denna del av sortimentet skall starkt begränsas utanför Skandinavium."¹

IKEA vill inte bara sälja möbler utan även föra ut en livsstil och betonar i marknadsföringen en annorlunda profil. Ett motto som företaget använder är "Att skapa en bättre vardag åt de många människorna".

IKEA håller en lågprislinje med en medveten anpassning av kvaliteten efter kundernas behov. För att genomföra denna lågprislinje har varuhusen lokaliserats utanför stadskärnorna, vilket ger lägre markpriser och tillgång till parkeringsplatser. IKEA har vidare överfört flera funktioner, som handeln tidigare svarat för, till kunderna, vilket förbilligat distributionen. Själbetjäningsprincipen har införts och kunderna får svara för hemtransport och i förekommande fall montering av de emballerade och vanligen nedmonterade möblerna. För att effektivisera distributionen har IKEA utvecklat egna modeller och från leverantörerna övertagit en rad funktioner som dessa tidigare

¹Kamprad 1976

svarat för, t ex design, konstruktion, inköp av vissa varor, kvalitetskontroll och lagerhållning. Stor vikt har lagts vid att utveckla möbler som kan levereras nedmonterade, vilket möjliggör en rationell varuhantering med enhetslaster. Den årligen utkommande katalogen är det viktigaste kontaktmedlet med konsumenterna.

IKEA-gruppens framväxt och 60-talets utveckling

Hardelsfirman IKEA startades 1943 av den då sjuttonårige Ingvar Kamprad, Elmtaryd, Agunnaryd. Från föräldrahemmet bedrev han försäljning av fröer och pennor. En mer omfattande verksamhet startade först i början på 50-talet och sortimentet omfattade då i huvudsak möbler och inredningsartiklar. Försäljningen skedde direkt till konsument via annonser i tidningar. Den första egentliga postorderkatalogen kom hösten 1950. Verksamheten överfördes 1953 till en nedlagd snickerifabrik i Älmhult, vilken byggdes om till att rymma kontor, lager och en utställning. Kombinationen katalog/varuhus, som blivit IKEA:s kännetecken, introducerades härmed. Den första etappen av den nuvarande varuhusbyggnaden i Älmhult en anläggning på ca 6 000 m², togs i bruk 1958. Omsättningen uppgick detta år till totalt ca 24 miljoner kronor.¹

I början på 60-talet etablerades Sencello-butiker, specialiserade på sovrumsmöbler och bäddutrustning, i ett antal svenska städer. Sambandet mellan IKEA och Sencello markerades inte och nådde den vanlige konsumenten ganska sent.

Nästa etablering skedde utomlands då IKEA 1963 öppnade ett mindre varuhus utanför Oslo. Anledningen till att företaget sökte sig utomlands, trots att endast ett varuhus tidigare öppnats i Sverige har inte kunnat klarläggas, men IKEA betraktade Skandinavien som en marknad med en helig smak. IKEA var vid denna tidpunkt ett utpräglat postorderföretag men hade långt framskridna planer på att

¹ Kamprad 1972 s. 164

etablera ett varuhus i Stockholm. Omsättningen uppgick 1964/65, året efter etableringen i Norge, till 108 mkr varav 6 mkr, knappt 6%, utomlands. Antalet anställda utgjorde 471 varav 30 utomlands. Exporten från Sverige var 4 mkr.

Under 60-talet etablerades möbelvaruhus utanför Stockholm (1965), Sundsvall (1966) och Malmö (1967). Med dessa etableringar minskade andelen leveranser via postorder. Nästa utlandsetablering skedde i Danmark 1969 då ett medelstort varuhus öppnades utanför Köpenhamn. Verksamhetsåret 1969/70 uppgick omsättningen till 272 mkr och av dessa avsattes 51 mkr, 19%, utomlands. Antalet anställda utgjorde 962 personer varav 122, 13% var sysselsatta utomlands. Exporten från Sverige uppgick till 33 mkr.

IKEA-gruppens utveckling 1958 till 1969/70 (Mkr)

År	Oms. tot.	Oms. i % utl.	Anst. tot.	Anst. i utl.	i %	Exp. fr Sverige	i % av oms.
1958	24						
64/65	108	6	471	30	6	4	4
69/70	272	51	962	122	13	33	12

Källa: Sammanställning av uppgifter från tabellbilagan.

70-talets expansion och utlandssatsning

IKEA hade under 60-talet mer än sjudubblat sin omsättning. Ingvar Kamprad framförde 1970, i en intervju för Veckans Affärer, att det var väsentligt att IKEA hela tiden expanderade för att genom ökade serielängder kunna uppnå rationellare produktionsmetoder hos underleverantörerna och därmed behålla en lågprisprofil i företaget.¹

¹Veckans Affärer nr 10 1970, s. 25

Expansionen förutsattes ske efter tre linjer: Flera försäljningsställen i Sverige och övriga Norden, egna varuhus i övriga Europa och slutligen export till länder som inte motiverade en etablering. Nödvändigheten av en expansion upprepades i en skrift från 1976:

"Vi vet att större serier ger oss nya fördelar på hemmaplan. Vi får också flera marknader att sprida riskerna på. Därför är det vår plikt att expandera."¹

Under 70-talet öppnades varuhus utanför Göteborg (1972), Köping (1973) och Linköping (1977). I Malmö togs ett större varuhus i bruk 1976 och därmed hade IKEA täckt den svenska marknaden. Postorderverksamheten hade med dessa utbyggnader ytterligare minskat och svarade 78/79 för ca 40 miljoner kronor i Sverige.

I ett tal vid sparbankernas konferens "Vårt ekonomiska läge" 1972 redogjorde Ingvar Kamprad för IKEA:s framtida satsning utomlands.² I talet ansåg Kamprad att utredningen "Svensk möbelindustri - problem och möjligheter" bortsett från möjligheterna att via detaljistledet stimulera export av svenska möbler. IKEA planerade vid expansionen ut i Europa ha som mål att till mellan 80 och 90% arbeta med en enhetlig kollektion där 60-70% av möblerna skulle tillverkas inom Skandinavien. En fördubbling av den svenska möbelexporten ställdes i utsikt under förutsättning att kostnadsutvecklingen för de svenska tillverkarna höll sig i nivå med den för övriga Västeuropa. För att nå detta mål förutsåg Kamprad en satsning från IKEA:s sida på verktygskostnader för plastmöbler och utvecklingskostnader för att få ett ännu större antal av artiklarna monterbara.

Inför den planerade utlandssatsningen flyttade Ingvar Kamprad med koncernledningen till Humlebaek utanför Köpenhamn där Inter IKEA A/S etablerades 1973. IKEA hade vid denna tidpunkt redan etablerat varuhus i Norge och Danmark och just startat i Schweiz. I koncernledningen

¹Kamprad 1976

²Kamprad 1972

arbetar idag ca 30 personer. Av dessa sköter 6 personer samordningsfunktioner avseende ekonomi och finansiering av i första hand de utländska varuhusen. På byggnadsavdelningen, som ritat och projekterat varuhusen utanför Sverige, arbetar 5-6 personer. Med policyfrågor avseende produktutveckling och inköpsfrågor för hela koncernen arbetar 4-5 personer. Denna grupp samarbetar intimt med grossiströrelsen i Älmhult. Vidare finns 10-15 personer, som har till uppgift att starta upp och under det första året svara för driften av nyetablerade utländska varuhus. Huvuddelen av personalen i koncernledningen är svenskar och de flesta bor i Sverige och pendlar dagligen över sundet via Helsingör.

De utländska företagen rapporterar antingen direkt till koncernledningen i Humlebaek eller till en europachef som är placerad i Schweiz. Varuhusen i Danmark och Norge rapporterar till en kontaktman i koncernledningen. För den tyska marknaden och ländergruppen Schweiz/Österrike finns det en landschef, som administrativt är underställd europachefen. Det nyöppnade holländska varuhuset rapporterar tills vidare direkt till europachefen.

När etableringsverksamheten försköts söder ut flyttade Kamprad 1977 till Lausanne i Schweiz för att förbereda en inbrytning på den franska marknaden, men är fortfarande chef för Inter IKEA A/S.

Etablering av varuhus utanför Skandinavien

IKEA sökte sig 1973 för första gången utanför Skandinavien genom att öppna ett varuhus utanför Zürich i tyskspråkiga Schweiz. Anledningen till att etableringen skedda just i Schweiz var att denna marknad ansågs starkt konservativ, inte minst när det gällde möbelhandel. Kunde IKEA erövra denna marknad så skulle enligt många bedömare vilket land som helst stå öppet. Satsningen i Schweiz lyckades och IKEA inriktade den fortsatta expansionen på den västtyska marknaden och denna etablering har blivit en stor framgång.

Mellan åren 1974-1979 öppnades där, som framgår av Bilaga 2, 10 varuhus, 1 postorderfirma, 1 postorderbutik samt 3 centrallager.

IKEA:s omsättning på denna marknad passerade under 1979 storleksmässigt den i Sverige och Västtyskland är därmed företagets mest betydelsefulla avsättningsområde.¹ Vid sidan av dessa etableringar har varuhus öppnats i Wien (1977), Rotterdam (1978) och i Lausanne (1979) i fransktalande Schweiz. Den sistnämnda etableringen ses som en förberedelse till en planerad inbrytning i Frankrike och IKEA prövar att sälja sin idé på franska.

En svårighet vid expansionen har varit att få tillstånd från planmyndigheter att etablera varuhus utanför stadskärnan. Många länder slår vakt om cityhandeln och är tveksamma till externlokaliserade varuhus. Planer på att etablera ett varuhus i Finland har länge funnits men dessa vilar i avvaktan på att en överenskommelse kan nås med myndigheterna. Av samma skäl dröjer den planerade etableringen av ytterligare ett varuhus på Jylland, Danmark, som eventuellt kan ske under 1982. I avvaktan på att tillstånd ges att etablera varuhuset på Jylland har IIEA tagit ett ovanligt grepp. I några järnvägsvagnar har ett antal interiörer möblerats upp och denna rullande utställning fungerar nu som visningslokal och kunderna kan beställa varorna per postorder.

Under de senaste åren har IKEA i genomsnitt årligen etablerat 3 varuhus. Under bokföringsåret 1980 har företaget gjort en "skapande paus" för att stabilisera organisationen. Avsikten har bl a varit att föra tillbaka erfarenheterna från de nyetablerade varuhusen till de gamla enheterna, att förstärka utbytet mellan den svenska och den utländska delen av gruppen samt att förstärka varuförsörjningen genom att stabilisera och förbättra rutinerna mellan grossiströrelsen i Älmhult och de svenska och de utländska

¹De västtyska varuhusen svarade 1978/79 för 42% av den totala omsättningen. De svenska varuhusen svarade för 34%.

varuhusen. Efter detta återhämtningsår beräknas expansionen fortsätta med etablering av ytterligare varuhus i Väst-tyskland och därefter på den franska marknaden.

Export till övriga marknader

Utöver varuhusen i Skandinavien och övriga Europa har det även öppnats en rad mindre IKEA-varuhus lite varstans i världen, Japan (1971), Singapore (1978), Kanada (1976), Australien (1977), Hongkong (1975). Dessa mini-IKEA har tillkommit genom att Inter IKEA A/S har slutit agentavtal med företag/personer - ursprungligen s k franchisingavtal där IKEA säljer varor och tjänster. Utbudet i dessa butiker är det vanliga IKEA-sortimentet men mycket smalare, företrädesvis ljusa skandinaviska möbler av furu. Denna verksamhet omfattade 1978/79 ca 69 miljoner kronor, knappt 3% av den totala omsättningen.

I Japan hade IKEA sedan 1971 i samarbete med ett inhemskt företag lanserat IKEA-produkter i ett 30-tal varuhus över hela landet. Varje varuhus hade ett IKEA Corner och IKEA svarade för grossistdelen. Denna verksamhet har sedermera avvecklats. Sedan 1976 har IKEA genom ett 50% intresse i ett joint venture med tre japanska företag även ett direkt ägarintresse i detaljistledet i en butik lokaliserad till ett köpcenter strax öster om Tokyo.

I Kanada har IKEA övertagit de sex IKEA-butiker som drivs i franchisingform av två företag. Kanada bedöms vara en expansiv och mycket intressant marknad på sikt varför IKEA helst vill driva verksamheten i egen regi och sätta sin prägel på varuhusens utformning. Vidare sker övertagandet för att trygga och effektivisera varuförsörjningen och planer finns på att upprätta ett centralt uppsamlingslager.

Finansiering

Företagets finansiering har underlättats av att kunderna i stor utsträckning betalat kontant samtidigt som IKEA hade kredit till leverantörerna. IKEA drev länge principen om fullständig självfinansiering och belånade inte anläggningarna. Denna princip övergavs under 70-talets första år. 1974 var ca 70% av taxeringsvärdena på företagets fastigheter belånade.¹

Den första utlandsetableringen skedde i förhyrda lokaler, vilket minskade finansieringsbehovet. IKEA Svenska AB har generellt tillstånd av Riksbanken att ge varukrediter upp till 6 månader till de utländska varuhusen.²

Utöver denna varukredit belånas de egna varuhusen maximalt och i och med att IKEA blivit känt utomlands har även checkräkningskrediter utnyttjats. Vidare används, för gruppens fortsatta utbyggnad, de resurser som utlandsdelen genererat.

Utbetalningar från Sverige i form av aktieutdelningar från IKEA Svenska AB förekommer. Utdelningen uppgick 1977/78 till 11 miljoner kronor.

Vi saknar uppgifter om fördelningen mellan investeringar i Sverige och utlandet. Klart är att det svenska moderbolaget idag inte äger något utomlands. Under några år ägdes det schweiziska varuhuset av IKEA Svenska AB (se sid 1). Investeringarna i grossiströrelsen i Älmhult har ökat för att kunna svara mot behovet av leveranser till de utländska varuhusen. Den svenska koncernen har redovisat tillfredsställande vinst och på en omsättning som 1977/78 uppgick till 1 350 miljoner kronor utgjorde den redovisade nettovinsten 16 miljoner kronor.

¹Veckas Affärer nr 17 1974

²Österrikes lokala lagstiftning medger endast varukrediter upp till 3 månader.

IKEA:s inköp - integration bakåt

IKEA har inga egna fabriker och tillverkar således inget av sortimentet. Produkterna köps från ett 40-tal länder av IKEA Svenska AB och säljs till varuhusen i Sverige och utomlands.¹

IKEA utövar en form av integration bakåt, som innebär att man intimt samarbetar med leverantörerna och bedriver viss konsulterande verksamhet för att hjälpa dem. Vidare har IKEA, från leverantörerna övertagit en del funktioner, som man anser sig kunna klara billigare, t ex formgivning, konstruktion, VDN-testning och ibland ytbehandling. IKEA gör ofta inköp av råvaror, halvfabrikat och emballage för leverantörerna i syfte att pressa inköpspriserna åt dem. IKEA:s princip har hela tiden varit att inte äga möbelproduktionen. I några fall har emellertid denna princip av speciella skäl frångåtts.²

Samarbetet med leverantörerna har i ett fall tagit sig uttryck i att IKEA köpt maskiner och överfört dessa till ett företag i Sovjetunionen. Betalningen har sedan skett i form av leveranser av varor som framställts med hjälp av dessa maskiner.

IKEA:s inköp är uppdelade på sex produktsektioner i Älmhult, vilka bär ansvaret för såväl en skandinavisk inköpsavdelning som en importavdelning för utomskandinaviska inköp.³

Inköparna har kunskap om leverantörernas maskinpark och kapacitet och kan placera order på lämplig tillverkningsenhet. IKEA har ofta flera leverantörer för varje artikel, dels för att sprida risken om någon leverantör skulle

¹ IKEA-PM Inköpsutveckling

² Veckans Affärer nr 10 1970 s. 25

³ Lenfors 1978

falla bort, dels för att en order kan vara så stor att en tillverkares kapacitet är otillräcklig. Valet av leverantör är inte begränsat till möbeltillverkare utan IKEA kan t ex beställa ett bordsunderrede av en fönsterfabrikan eller bokhyllor från en fabrik som tillverkar spånplattor. För att rationalisera tillverkningen har t ex vissa möbler ritats med utgångspunkt från standard på spånplattor etc för att på bästa sätt utnyttja materialet.

Genom egen formgivning och konstruktion samt det nära samarbetet med leverantörerna kan grossist- och detaljistföretaget IKEA kontrollera varans väg från idé till konsument.¹ Detta möjliggör ett för hela systemet effektivt varuflöde och enligt Ingvar Kamprad gör IKEA större besparingar med denna speciella form av integration bakåt än genom rationell distribution genom stora säljeheter.² Idag är ca 75% av sortimentet utvecklat av företaget.³ Från IKEA framhålls nödvändigheten av att ständigt expandera för att genom större serier möjliggöra rationellare produktionsmetoder hos underleverantörerna och på så vis behålla IKEA:s lågprisprofil.

Under de första åren köptes i stort sett hela sortimentet utifrån och IKEA hade vid denna tidpunkt en lägre kvalitet på varorna och i viss utsträckning förekom kopior av andra tillverkares möbler. Under 50-talet och tidigt 60-tal hade IKEA vissa problem med att få leveranser från etablerade leverantörer. Dessa tvekade att leverera till IKEA då de befarade att ordinarie säljkanaler skulle sluta att köpa om detta skedde. I takt med att IKEA vuxit har dessa problem minskat. Däremot möter IKEA liknande attityder när de går in på utländska marknader. IKEA har t ex inte

¹ IIEA-PM Produktutveckling

² Veckans Affärer nr 10 1970 s. 25

³ IIEA-PM Produktutveckling.

lyckats engagera underleverantörer i Norge och Österrike av bl a detta skäl.¹

En av ambitionerna i utlandsprogrammet har annars varit att få leverantörer i varje nytt land man etablerar sig i. "Vi vill gärna köpa i de länder där vi etablerar oss och då gäller det leveranser till hela IKEA-kedjan."²

Följande kan sägas om IKEA:s inköp från utländska underleverantörer. Under 1963 började IKEA importera möbler från Öststaterna. I sortimentet hade tidigare förutom svenska möbler även ingått danska. Omfattningen av denna import har vi inga uppgifter om. Från 1968, före etableringen i Danmark, finns en uppgift att IKEA samarbetade med 3-4 danska möbeltillverkare. Detta samarbete uppgavs ha medfört att dessa tillverkare utestängdes från danska möbelkoncerner.³ Året därpå uppgavs Finland och Danmark vara de största leverantörerna och att IKEA var Sveriges största importör av möbler från dessa länder.⁴ 1970 uppgick importandelen till 20-25%, varav drygt hälften kom från Öststaterna.⁵ 1974 kom ca 40% av sortimentet från utländska leverantörer och 20% av varusortimentet importerades ifrån Öststaterna. Polen var det största leverantörslandet, därefter kom Rumänien, Tjeckoslovakien och Östtyskland. En intern utredning i företaget visar att 1978 ca 61% av vad företaget sålde var tillverkat i Sverige och 69% tillverkat i Norden. Resterande 31% tillverkades utanför Norden och av dessa kan ca hälften antas vara framställda i Öststaterna.⁷

¹Svenska Dagbladet 31/3 1978

²Allan Cronwall fd koncernchef, Veckans Affärer nr 17 1974 s. 23

³Sydsvenska Dagbladet 9/1 1968

⁴Svenska Dagbladet 27/2 1969

⁵Veckans Affärer nr 10 1970 s. 25

⁶Veckans Affärer nr 17 1974 s. 23

⁷IKEA-PM 1978 s. 10

Från företaget har vi fått uppgifter om importen fr o m 1974/75 och andelen inköp från utländska leverantörer har, som framgår av Tabell 3, inte nämnvärt förändrats under de senaste åren.

Under 1970 togs den första delen av ett centrallager i Älmhult i bruk. Tidigare hade kunderna fått leveranser antingen från lagret i Älmhult eller direkt från leverantören. Det nya lagret möjliggjorde snabbare leveranser och långsiktigare inköspolitik. Lagret i Älmhult har successivt byggts ut och den sammanlagda lagerytan uppgick 1979 till mer än 200 000 m². Den senaste utbyggnaden är ett datorstyrt automatiskt lager och enligt en intern skrift, skulle IKEA-Sverige med denna investering vara fullbyggt.¹

Utöver lagret i Älmhult finns idag även lager i Odåkra, Nässjö och Jönköping som IKEA hyr och där hyresvärden svarar för lagerpersonal. Lagren styrs från Älmhult och IKEA avser att öppna fasta linjer för dataöverföring och ställa terminaler på respektive ort för att lokalt skriva ut nödvändiga frakthandlingar. Förhandlingar pågår om ytterligare lagerlokaler i Skåne. Lagren i sydsverige är främst avsedda för IKEA:s export.

I Västtyskland driver IKEA två centrallager i första hand avsedda för direktleveranser från Öststaterna. Enligt gällande handelsavtal får en vara med detta ursprung inte importeras via tredje land till t ex Västtyskland eller Österrike. Ett tredje lager skall byggas för att ta hand om den fysiska distributionen för volymtunga delar av sortimentet. Dessa varuströmmar styrs från Älmhult men leveranserna sker direkt från respektive leverantör för att få ett effektivt varuflöde och bli undvika omlastningar.

I Österrike hyr IKEA lager genom vilka leveranserna från Öststaterna förmedlas.

¹ IIEA-PM 1978 s. 7

Analys av IKEA:s internationaliseringUtlandsberoende

Marknadsinriktning

Fördelningen av IKEA-gruppens omsättning på olika marknader framgår av Tabell 1. Av gruppens totala omsättning 78/79 på 2 651 mkr hänför sig 1 740 mkr eller 66% till utlandsmarknaden. Så sent som verksamhetsåret 73/74 var denna andel endast 24%. Under de senaste 5 åren har utlandsmarknaden svarat för 81% av omsättningstillväxten. Den stora ökningen sammanhänger med den kraftiga satsningen utomlands och då främst på den västtyska marknaden som ensam svarade för 56% av omsättningsökningen. Under 1979 blev Västtyskland storleksmässigt IKEA:s största enskilda marknad. Denna utveckling kommer att fortsätta under kommande år då expansionsutrymmet i Sverige är begränsat genom att IKEA täckt in marknaden och redan har en hög marknadsandel.

Om vi istället ser till utlandsberoendet av den svenska delen av IKEA-gruppen finner vi att exportandelen ökat till ca 44%. Vid början av 70-talet var denna andel endast ca 12%. Både för den svenska delen och gruppen som helhet gäller att beroendet av utlandsmarknaden är stort och ökat kraftigt under den senaste femårsperioden. IKEA:s konkurrenskraft i Sverige kan antas ha ökat p g a utlandsetableringar genom att den större försäljningsvolymen möjliggjort rationellare inköp och effektivare tillverkningsmetoder hos underleverantörerna samt medgivit en långt driven specialisering i grossiströrelsen.

Ägande och ledning

I samband med att IKEA förberedde en intensifierad utlandssatsning flyttades huvudkontoret 1973 från Älmhult till Humlebaek utanför Köpenhamn. Därifrån styrs numera hela koncernen. Även om flertalet av de anställda på huvudkontoret arbetar med den utländska delen av koncernen

ligger den centrala finansierings-, produktutvecklings- och inköpsfunktionen där.

Ett avgörande steg i IKEA:s internationalisering togs 1975 i samband med att verksamheten omorganiserades. Tidigare hade IKEA Svenska AB varit ett svenska företag som fram till 1973 även varit etablerat utomlands genom att det ägde ett varuhus i Schweiz. Efter omorganisationen ägs de svenska IKEA-bolagen dels via ett av Kamprad ägt holländskt holdingbolag dels direkt av Kamprad med familj som är bosatt i Schweiz. De svenska IKEA-bolagen ändrade i samband med detta bolagsordningen och tog bort utlänningsklausulen. För IKEA har således tillväxten och den ökade satsningen utomlands inneburit att företaget övergått från att vara ett svenskt företag med en successivt ökad utlandsverksamhet som inkluderade etablering av utländska varuhus till att i ett slag omvandlas till att bli en del i ett utländskt företag med huvudsaklig uppgift att täcka den svenska marknaden.

Kopplingen mellan den svenska och utländska delen är fortfarande omfattande vad avser likhet i sortiment etc och den svenska delen svarar för en betydande del av grossistverksamheten för de utländska varuhusen. Ledningen och ägaren finns dock utomlands och de centrala besluten om koncernens framtida utveckling och den svenska delens ställning fattas där. På sikt kommer koncernens beroende av det kunnande som finns i den svenska delen att minska. I takt med att lager och distributionscentraler byggs upp utomlands borde det genom att flytta över ett fåtal personer med specifik kompetens på produktutveckling och inköp vara möjligt att helt frigöra den utlandsbaserade delen av koncernen om så skulle bedömas vara önskvärt. En broms på detta kan tänkas vara att företaget i sin marknadsföring utomlands tidigare starkt betonat kopplingen till Sverige och Skandinavien. På senare tid har dock denna koppling ifrågasatts av konkurrenterna då så stor del av sortimentet utgörs av möbler tillverkade i andra länder än de skandinaviska.

Effekter av internationaliseringen

Nedan görs ett försök att beräkna effekterna av IKEA:s internationalisering på inköp och handelsbalans för möbler samt sysselsättning i Sverige. I anslutning till avsnittet om sysselsättningseffekter behandlades även de begränsningar som föreligger i analysen. I ett separat avsnitt behandlas avslutningsvis några tänkbara negativa effekter av internationaliseringen.

Inköp och handelsbalans

Vi har endast tillgång till statistik över varuförsörjningen fr o m verksamhetsåret 1974/75. Av tabell 3 framgår att andelen inköp från utlandet på fyra år har ökat från 39 till 46%. Av dessa levererades 14% direkt till de utländska varuhusen och 32% importerades till Sverige. Därvid kan konstateras att den andel som levererades direkt till de utländska varuhusen ökade från 2 till 14%. Denna utveckling sammanhänger med att varor tillverkade i öststaterna inte får införas på vissa marknader via tredje land. Av direktleveranserna uppskattas 20-30% bestå av import från öststaterna. Det är vidare orationellt att först transportera på kontinenten tillverkade varor till Sverige och sedan åter exportera dem. Det finns anledning anta att i framtiden en allt större del av varuförsörjningen kommer att gå via utländska centrallager.

Utleveranserna från IKEA Svenska AB till IKEA Svenska försäljnings AB uppgick 1978/79 räknat i grossistpriser till 678 mkr och till den utländska verksamheten till 706 mkr (se tabell 2). Vi skall nedan försöka beräkna vilket effekt utlandsverksamheten har haft på IKEA:s beställningar från svenska underleverantörer respektive import från utländska tillverkare. För att göra detta försöker vi beräkna hur stor andel av IKEA:s inköp från svenska och utländska leverantörer som ingår i leveranserna till den svenska och utländska verksamheten.

Vi antar därvid, i brist på bättre uppgifter, att sammansättningen av leveranserna till kund på samtliga marknader är lika med varornas ursprung. I ett första steg omräknas utleveranserna från lagret från grossistpriser till inköpspriser. I nästa steg beräknas hur mycket av respektive utleverans, mätt i inköpspriser, som är tillverkat i Sverige respektive importerat. Uträkningarna framgår av bilaga 1 och tabell 2.

Även om den andel av sortimentet som IKEA-gruppen köper från utlandet ökat under de senaste fyra åren kan vi konstatera att utlandssatsningen varit positiv för svensk möbelindustri och för handelsbalansen för möbler. Exaktheten i våra beräkningar är skenbar men utslaget i positiv riktning så entydigt att våra slutsatser inte kullkastas av om några av våra antaganden endast skulle vara grova approximationer.

I tabell 4 har en uppdelning av verksamheten gjorts så att det är möjligt att urskilja hur stor del av inköp, import etc som den svenska respektive den utländska verksamheten svarar för. IKEA:s försäljning i Sverige har sedan 1974/75 ökat med 64% eller 355 mkr vilket enligt våra beräkningar motsvarar ökade inköp på ca 261 mkr. Av dessa antas ca 144 mkr ha importerats och 107 mkr levererats från svenska tillverkare. Om vi istället antar att andelen utländska varor i sortimentet varit oförändrad sedan 1974/75 och bibehållits vid 62% skulle inköpen från Sverige som genererats av försäljning i Sverige ökat till 155 mkr. Importen av möbler skulle som en konsekvens av detta minska från 277 mkr till 229 mkr.

Omsättningen för den utländska delen har under motsvarande period ökat med 616% eller 1 497 mkr. Denna ökning har resulterat i en exportökning från Sverige på 559 mkr och i ökade utländska "direktleveranser" på 195 mkr. Av exportökningen från Sverige omräknat till inköpspriser beräknar vi att 368 mkr motsvaras av beställningar från svenska tillverkare och 136 mkr av importerade varor. Detta innebär att utlandsverksamheten under de senaste

fem åren svarat för drygt trefjärdedelar av ökningen av gruppens beställningar från svenska leverantörer.

Av IKEA Svenska AB:s inköp gick 78/79 58% av leveranserna från svenska leverantörer och 39% av importen vidare till den utländska marknaden. Utlandsverksamheten svarade för ca 51% av verksamheten i det svenska grossistledet. IKEA-gruppens utländska del har enligt våra beräkningar under de senaste fem åren inneburit att nettoexporten från Sverige ökat från 105 till 503 mkr. Under dessa år har gruppen som helhet därmed vänt ett importöverskott på 28 mkr till ett exportöverskott på 251 mkr vilket framgår av tabell 5.

Sveriges import och export av möbler samt IKEA Svenska AB:s import och export av möbler framgår av tabell 6 och 7. Siffrorna för IKEA omfattar huvudsakligen möbler men innehåller även andra varor. Omfattningen av detta har vi dock inga uppgifter om vilket medför att vi i beräkningarna nedan något överskattar företagets andelar av Sveriges import respektive export. Om vi antar att relationen mellan möbler och övriga produkter varit oförändrad är dock förändringen av andelarna rättvisande.

IKEA:s andel av Sveriges utrikeshandel med möbler har ökat under senare år och ökningen är mest markant vad avser exporten. Enligt våra beräkningar har IKEA:s andel av möbelimporten ökat från ca 32 till 42 mellan 1975 och 1978 och för exporten från 20 till 39 (tabell 7 och 8).

Överskottet i Sveriges handelsbalans för möbler var 1978 547 mkr. IKEA:s exportöverskott beräknat för detta kalenderår var ca 195 mkr men i denna summa ingår då även annat än möbler. Som ett överslag kan vi dock anta att IKEA svarade för storleksordningen 175 mkr av detta överskott.

Sammanfattningsvis kan vi trots viss osäkerhet i beräkningarna konstatera att företagets utlandsetablering haft en gynnsam inverkan på Sveriges tillverkning, export och handelsbalans vad avser möbler och att IKEA:s utlandssatsning har haft den effekt som Kamprad utlovade i sitt tal 1972 (se ovan s. 5).

Effekter på sysselsättningen

Antalet anställda i gruppen uppgick 1977/78 till 3 250 varav 1 415 eller 44% utomlands (tabell 8). Den andel av IKEA-gruppens omsättning som avsatts utomlands har sedan 1974/75 ökat från 30 till 57%. Trots detta har andelen utlandssysselsatta endast ökat från 40 till 44%. Utlandsverksamheten har skapat sysselsättningstillfällen i grossiströrelsen i Älmhult, i övriga lager i Sverige samt hos gruppens svenska underleverantörer. I Älmhult kan enligt en uppgift från företaget uppsaktningsvis ca 350-400 arbetsplatser bero på utlandsverksamheten. Till detta kommer den sysselsättning som skapats i övriga lager och hos underleverantörerna i Sverige.

En fullständig analys skulle kräva ett alternativresonemang där vi försöker få fram vad som skulle ha hänt om IKEA inte tagit dessa produktionsresurser i anspråk på beskrivet sätt. Denna analys har inte varit möjlig och vi begränsar oss därför till möbelindustrin och konstaterar att IKEA:s etableringar utomlands direkt genererat arbetstillfällen dels i grossistverksamheten i Älmhult dels genom beställningar hos möbelindustrin och övriga underleverantörer i Sverige. Den export av möbler och övriga produkter som utlandsetableringarna genererat kan endast i begränsad utsträckning antas konkurrera med traditionell svensk export av dessa varor. IKEA har etablerat nya marknader genom att de utnyttjar ett annat distributionssätt och vänder sig till andra kunder än den traditionella svenska möbelexporten. Effekten har snarast varit att IKEA:s framgångar utomlands lett till förfrågningar hos svensk möbel-

industri från utländska möbelbutiker och varuhus efter ett "IKEA-sortiment".

Större betydelse än IKEA:s utlandsetableringar har troligtvis den strukturuomvandling av svensk möbeldistribution mot stora varuhus och kedjor med inköpssamarbete som företagets agerande på den svenska marknaden bidragit till. Genom inköpssamarbete, ökade serielängder, och ändrad produktutformning har möjligheterna för utländsk möbelindustri att komma in på marknaden ökat och konkurrensituationen för traditionella svenska möbeltillverkare hårdnat. Till detta kommer att konkurrenterna för att möta IKEA imiterat dem och upptagit import från t ex Öststaterna. Dessa effekter sammanhänger inte primärt med att IKEA etablerat varuhus utomlands varför vidare analys inte görs här.

Negativa effekter av internationalisering

En tänkbar negativ konsekvens at IKEA:s utlandssatsning, som kommer att accentueras i takt med att utlandsverksamheten om nuvarande utveckling fortsätter, kommer att svara för en allt större andel av gruppens omsättning, är att den utländska delen får större inflytande på gruppens utveckling. Denna utveckling sammanhänger med att expansionsmöjligheterna i Sverige är begränsade genom att IKEA geografiskt täckt in marknaden och har höga marknadsandelar. Sverige är i princip fullbyggt och den framtida expansionen kommer att ske utomlands.

En utveckling som redan är märkbar är att centrallagret i Älmhult i mindre utsträckning utnyttjas för mellanlagring av utomlands tillverkade möbler och av distributions-ekonomiska skäl ersätts med lager som ligger närmare de större utländska marknaderna. Detta medför kortare transportvägar, snabbare leveranser och större flexibilitet samt mindre kapital bundet i lager. Viss del av de möbler som tillverkas utomlands måste p g a bestämmelser om ur-

sprungsregler som säger att de inte får importeras via tredje land alltid levereras direkt.

En annan utveckling kan vara att av distributions- och produktionsekonomiska skäl flera leverantörer i anslutning till de huvudsakliga avsättningsområdet väljs för volymtunga artiklar. Andelen svensktillverkade möbler i sortimentet har under de senaste 5 åren minskat med 8% till 54% och inget säger att inte denna utveckling kommer att fortsätta. Hittills har emellertid denna andelsminskning mer än väl uppvägts av den mycket stora exportökning av svensktillverkade varor som volymtillväxten p g a utlandssatsningen givit upphov till.

Ingvar Kamprad säger uttryckligen beträffande sortimentspolitiken att "ett oeftergivligt krav är att alla artiklar skall vara lämpade för den skandinaviska marknaden".¹ En konsekvens av att tyngdpunkten i verksamheten förskjuts utomlands kan annars vara att sortimentet på sikt anpassas efter lokala behov. Om Västtyskland om några år blir den helt dominerande marknaden kan hänsynstagande till lokala krav leda till att ett specialanpassat västtyskt sortiment utvecklas. Detta kan vara ännu en anledning utöver ovan redovisade till att i framtiden en ökad andel inköp kommer att ske från denna marknad och att även andra funktioner som nu endast utförs i Älmhult upp-tas utomlands. Några tendenser till att anpassa sortimentet efter traditionell tysk möbelstil har ännu inte märkts. Tvärtom försöker man framhäva det skandinaviska och denna koppling markeras även i valet av maträtter i varuhusens restaurang och försäljning av typiska svenska varor som sill, knäckebröd och snus.

Vi kan oavsett hur utlandsverksamheten kommer att förändra gruppens inköspolitik och Älmhults roll i grossiströrelsen konstatera att den utländska delen av gruppen kommer att få större inflytande på gruppens utveckling i takt med att den kommer att svara för en allt större del av gruppens försäljning och vinst.

¹Kamprad 1976

Referenser

- Kamprad, I; "Mitt företag IKEA i "Vårt ekonomiska läge 1972, Sparbanksföreningen 1972.
- Kamprad, I; Att skapa en bättre vardag åt de många människorna. Intern PM daterad 1976-12-20. IKEA, Älmhult.
- IKEA PM Intern stencil som behandlar IKEA:s framväxt och organisation, inköpsutveckling, distribution och produktutveckling 1978.
- Lenfors, B-M; IKEA- Ein Fallstudium mit dem Schwergewicht auf IKEA's Internationalisierungsstrategie und Etablierung in Wien, Företagsekonomiska institutionen, Lund 1978. Stencil.

Förteckning över intervjuer

Harald Witt IKEA Svenska AB Älmhult.

Per Ludvigsson Inter-IKEA A/S Humlebaek, Danmark.

BERÄKNING AV URSPRUNG I LEVERANSER TILL OLIKA MARKNADER

1. Av bilaga 1 framgår IKEA Svenska AB:s inköp från svenska och utländska tillverkare samt de inköp som sker direkt till de utländska varuhusen.
2. Nästa steg blir att räkna ut andelen svenska varor av de totala inköpen.
1978/79 inköptes totalt för $775 + 455 + 203 = 1\,433$ mkr och av dessa var $775/1\,433 = 54\%$ tillverkade i Sverige.
3. Genom att dividera summa inköp till IKEA Svenska AB med summa utleveranser får vi fram en faktor med vars hjälp vi kan räkna om utleveranserna från grossistpriser till inköpspriser.

Inköpen från Sverige och utlandet uppgick till $775 + 455 = 1\,230$.

Utleveranserna till de svenska varuhusen utgjorde 678 mkr och framgår av årsredovisningar. (Denna uppgift finns endast för de 3 senaste åren och har skattats för de 2 första åren.) Exporten till egna varuhus var 637 mkr och till fristående detaljister 69 mkr. Summa utleveranser 1 384.

Omräkningsfaktorn blir då $\frac{1230}{1384} = 0,889$

Hänsyn tas ej till eventuella förändringar i lagret.

4. Vi antar att sortimentet på olika marknader har samma sammansättning m a p ursprung av varorna.

Det svensktillverkade innehållet vid leverans till de olika marknaderna kan då beräknas enligt följande:

Leveranser till Sverige	$678 \cdot 0,889 \cdot 0,54 = 325$
" till fristående utländska detaljister	$69 \cdot 0,889 \cdot 0,54 = \frac{33}{358}$
" till utländska varuhus	$775 - 358 = \frac{417}{775}$

Importen har på samma sätt fördelats på olika marknader.

Leveranser till Sverige	$678 \cdot 0,889 \cdot 0,46 = 277$
till fristående detaljister	$69 \cdot 0,889 \cdot 0,46 = \frac{28}{305}$
till utländska varuhus	$455 - 305 = \frac{150}{455}$

Etableringsår och storleken på olika anläggningar

Anläggning	År	Yta m ²
Älmhult	58	13 000 (Lager 220 000)
Stockholm	65/79	43 900
Sundsvall	66	15 800
Malmö	67/77	22 200
Göteborg	72	24 700
Köping	73	12 700
Linköping	77	16 100
Oslo	63/75	10 700
Köpenhamn	69/75	38 000
Zürich	73/79	19 160
Lausanne	79	17 550
Wien	77	7 000
Rotterdam	79	10 400
München	74	12 000
Köln	75/78	15 000
Dorsten	75	20 000
Hannover	76	12 000
Bremen	76	12 000
Hamburg	77	13 000
Frankfurt	77	21 000
Dortmund	78	15 000
Berlin	79	14 000
Düsseldorf	79	14 000
Stuttgart		(Katalogbutik)

Källa: IKEA 1979 Broschyr

Tabell 1

IKEA:S OMSÄTTNING FÖRDELAT PÅ SVERIGE OCH UTLANDET MKR

År	Total oms. Sverige	Sveriges andel av total oms.	Utl. varuhus i Dan-		Väst- Schweiz tyskl	Väst- Västt. andel av total oms	Holländ öster- rike	utl. varuhus utöml.	Övrigt utöml.	Tot oms utöml.	Oms i utl. i % av total oms.
			Norge	mark							
1978/79	2651	34%	115	172	126	1110	92	56	69	1740	66%
78	1916	43%	106	137	62	682	66		48	1101	57%
77	1461	50%	91	138	52	426			29	736	50%
76	1089	57%	70	117	44	221			18	470	43%
75	799	70%	36	82	42	66			17	243	30%
74	626	76%	32	75	30				11	148	24%
73	480	79%	29	71					2	102	21%
72	381	81%	20	52						72	19%
71	290	80%	16	43						59	20%
70	290	82%	13	38						51	18%
65	110	95%	6							6	5%
60	36	100%									
55	6	100%									

Källa: IKEA Humlebaek, IKEA Älmhult
samt egna uträkningar

TABELL 2 UTLEVERANSER FRÅN IKEA SVENSKA AB MKR

	IKEA Svenska Försäljnings AB	Utländska varuhus	Fristående detaljister
1978/79	678	637	69
78	602	485	48
77	581	397	29
76	464	225	18
75	417	130	17

Källa: Årsredovisningar och IKEA Älmhult

TABELL 3 IKEA:S INKÖP FRÅN UNDERLEVERANTÖRER

	Leveranser via IKEA Svenska AB köpta i			Leveranser direkt till utländska varuhus från utländska tillverkare			Σ inköp från ut- ländska tillverkare		Σ inköp
	Sverige	Utlandet	Σ						
78/79	775 54%	455 32%	1 230	203 14%			658 46%	1 433	
77/78	636 57%	356 32%	992	133 12%			489 43%	1 125	
76/77	534 57%	343 37%	877	50 5%			393 42%	927	
75/76	391 61%	217 34%	608	33 5%			250 39%	641	
74/75	300 62%	175 36%	475	8 2%			183 39%	483	

Källa: IKEA Älmhult

TABELL 4 IKEA:S OMSÄTTNING OCH URSPRUNG AV VARUINKÖP 74/75 - 78/79 I
SVERIGE OCH UTLANDET

Utländska delen

	Omsättning	Varuinköp		Export från Sverige	Inverkan handelsbalans	
		Sverige	Utlandet			
		Direkt leveranser	Import till Sverige			
78/79	1740	450	203	178	706	+ 503
	1497	368	195	136	559	398
74/75	243	82	8	42	147	+ 105

Svenska delen

78/79	911	325	-	277	-	- 277
	355	107		144		
74/75	556	218	-	133	-	- 133

Källa: Tabell 2 och 3

TABELL 5 IKEA SVENSKA AB:S IMPORT, EXPORT OCH HANDELSBALANS
1974/75 - 1978/79 MKR

	Import	Export	"Handelsbalans"
78/79	455	706	+ 251
77/78	356	533	+ 177
76/77	343	426	+ 83
75/76	217	243	+ 26
74/75	175	147	- 28

Källa: IKEA Almhult

TABELL 6 SVERIGES IMPORT AV MÖBLER, IKEA:S IMPORT SAMT ANDEL AV SVERIGES MÖBELIMPORT 1974 - 1979 MKR

	Sveriges import av möbler	IKEA:s import ¹⁾		Andel
		Bokslutsår	Kalenderår ²⁾	
1979	1 134	78/79	455	
1978	903	77/78	356	
1977	962	76/77	343	36%
1976	757	75/76	217	33%
1975	577	74/75	175	32%
1974	475			

1) I IKEA:s siffror ingår även andra varor än möbler varför andelen är en överskattning.

2) IKEA Svenska AB har bokslutsår 1/9 - 31/8 varför siffrorna omräknats att gälla kalenderår.

Källa: IKEA Älmhult och SCB

TABELL 7 SVERIGES EXPORT AV MÖBLER, IKEA:S EXPORT SAMT ANDEL AV SVERIGES MÖBELEXPORT 1973 - 1979 MKR

	Sveriges export av möbler	IKEA:S export ¹⁾		Kalenderår ²⁾	Andel
		Bokslutsår			
1979	1807	78/79	706		
1978	1450	77/78	533	576	
1977	1203	76/77	426	453	38%
1976	1015	75/76	243	289	28%
1975	856	74/75	147	171	20%
1974	752	73/74	78	96	13%
1973	575	72/73	66	69	12%

1) I IKEA:s siffror ingår även andra varor än möbler varför andelen är en överskattning.

2) IKEA Svenska AB har bokslutsår 1/9 - 31/8 varför siffrorna omräknats till gällande kalenderår.

Källa: IKEA Älmhult och SCB

TABELL 8

ANTAL ANSTÄLLDA (ÅRSARBETARE)

År	Totalt	Sverige	Utomlands	Andel utlandsanställda
78/79	1 871	1 871	0	0
78	3 250	1 835	1 415	44%
77	2 844	1 720	1 124	40%
76	2 319	1 484	835	36%
75	1 938	1 384	554	29%
74	1 695	1 370	325	19%
73	1 491	1 272	219	15%
72	1 272	1 067	205	16%
71	1 157	960	197	17%
70	1 084	962	122	11%
65	471	441	30	6%
60	154	154	0	0
55	30	30	0	0

Källa: IKEA Älmhult

Mats Forsgren
Anders Larsson
Bo Wictorin

Kapitel 6 FALLET PLM

1. Kort historik över PLM:s internationalisering	256
2. Bakgrund till PLM:s utlandsinvesteringar inom glastillverkning	262
Situationen för PLM	262
Marknadssituationen, Mellaneuropa	265
3. Sysselsättningseffekter av PLM:s utländska glasinvesteringar	266
Analysansats	267
3:1 Hur stor del av nuvarande utomlandsproduktion skulle kunna ersättas med export?	268
3:2 Hur hade utvecklingen blivit om inte PLM haft möjlighet att etablera tillverkning utomlands?	277
Utvärdering Västtyska marknaden	278
Utvärdering Holländska och Belgiska marknaderna	280
Slutsatser	281
APPENDIX I	
APPENDIX II	
APPENDIX III	
Bilagor	

1. Kort historik över PLM:s internationalisering

PLM bildades år 1919 genom en sammanslagning av tre mindre bleckvaruföretag (AB Bleckvarufabriken, Hugo Bruzewitz Bleckvaruföretag i Göreborg och AB Kungsörs Bleckkärlsfabrik).

Bleckvaruindustrin i Sverige hade vid denna tidpunkt en mycket diversifierad produktion och den gemensamma nämnaren för de tre företagen var råvarusidan. Under 20- och 30-talen införlivades ytterligare tre bleckbaserade företag och produktsortimentet var under denna tid mycket varierande. I samband med att Knut Laurin tillträdde på VD-posten år 1943 inleddes en ny period i PLM:s utveckling. Från att bygga upp företaget kring råvaran övergick PLM till en strategi där ett mer enhetligt sortiment eftersträvades. År 1942 svarade förpackningssidan av PLM för knappt hälften av företagets totala omsättning, och det var inom detta område som PLM ansåg sig ha goda möjligheter att expandera. AB Kungsörs Bleckkärlsfabrik som hade ett produktsortiment som låg utanför denna nya inriktning såldes år 1943, och det var inledningen till den strukturrationalisering som skulle komma att pågå till 1952 då den sista "koncernfrämmande" grenen avskiljdes.

Konservindustrin i Sverige svarade i början av 40-talet i stor utsträckning själva för tillverkningen av de förpackningar man behövde. Småskaligheten i produktionen medförde emellertid att den modernaste tekniken inte gick att utnyttja och att förpackningarna därför blev onödigt dyra. Med en produktion i stor skala skulle PLM kunna nå en så låg prisnivå att man kunde konkurrera ut konservindustrins egen tillverkning.

För att kunna genomföra en expansion i enlighet med företagets nya riktlinjer fordrades en mycket stark ställning på den svenska marknaden eftersom denna fortfarande var PLM:s enda avsättningsmarknad. I företagets

nya strategi, som presenterades av Knut Laurin i ett föredrag år 1944, ingick en strävan efter monopol på konservburkstillverkning i Sverige¹. Första steget mot detta monopol togs i och med att PLM år 1944 träffade ett samarbetsavtal med en av USA:s två ledande konservburksfabrikanter, Continental Can Co. Avtalet innebar att PLM fick tillgång till den processkunskap som utvecklats vid Continental Can och en ensamrätt i Sverige på avancerade maskiner för tillverkning av plåtförpackningar.

Genom avtalet fick PLM det konkurrensmässiga försprång som krävdes för att kunna uppfylla företagets målsättning. Genom informationsträffar m.m. arbetade PLM för att uppnå ett samarbete med konservindustrin och därmed möjligheter att avsätta den produktion som den nya teknologin gav möjligheter till. Trots svårigheter med råvaruförsörjningen ända fram till mitten av 50-talet kunde PLM expandera och successivt förverkliga sin målsättning och vid 60-talets början hade man nått det monopol inom bleckburkstillverkning som man eftersträvat.

År 1960 markerar ett nytt skede i PLM:s utveckling. I och med att företaget nått en mycket dominerande ställning inom sin bransch krävdes en diversifiering av produktsortimentet för en fortsatt expansion inom Sverige. Företagets långa erfarenhet av förpackningstillverkning ledde, kombinerat med en snabbt ökande användning av engångsförpackningar i samhället, till att PLM kom att rikta sitt intresse mot glas- och plastförpackningar. År 1960 köptes Surtes och Hammars glasbruk samt Svenska AB Polva (plastprodukter). Ytterligare några små bleckvarutillverkare samt Limmared glasbruk och Austria AB (plastprodukter) köptes under perioden fram till 1965.

¹Planering för freden. Ett föredrag vid AB Plåtmanufaktur's informationsmöte för konservindustrin 1944.

Trots att PLM vid 60-talets mitt betraktades som ett utpräglat hemmaföretag hade man en exportandel av företagets totala produktion som översteg 10%¹.

Genom en kontinuerlig satsning på specialisering och förbättrad produktionsprocess ökades kapaciteten vid PLM:s glasbruk, samtidigt som miljödebatten under 60-talets senare hälft medförde en avtagande tillväxttakt och så småningom vikande marknad för engångsglas. Redan då började PLM anse den svenska marknaden som trång. Företaget betraktade minskningen i försäljningen av glasförpackningar som en strukturell förändring snarare än som något konjunkturbetingat, och inledde en medveten satsning på export².

På grund av att det dåvarande EEC-området hade ett mycket högt prisläge på glasförpackningar var det möjligt att exportera glas till framför allt Tyskland trots fraktkostnader och de relativt höga tullarna. I exportavdelningen arbetsuppgifter ingick förutom att försöka avsätta det svenska produktionsöverskottet även att undersöka möjligheterna för att etablera en egen tillverkning innanför EEC:s tullmur och därmed ytterligare förbättra lönsamheten³. Intresset riktades i första hand mot den tyska marknaden då den ansågs ha störst tillväxtpotential, men under 1969 fick PLM möjligheten att förvärva Glasindustrie Dongen i Holland till ett, enligt företagsledningen förmånligt pris, och gjorde så. De 9,3 milj. kronor som förvärvet tog i anspråk erlades kontant.

Dongen sysselsatte 1979 478 personer vilket utgör ca 6% av antalet anställda i koncernen. Sedan PLM förvärvade företaget har produktionskapaciteten i Dongen fördubblats. Företaget tillverkar främst glasburkar (till grönsaker) och flaskor åt bl.a Heineken och Coca-Cola.

¹ Se bilaga 4

² Årsredovisningarna 1968, 1969

³ Intern företags-PM från 1967. (En utförligare disk. om bakgrunden till utlandsetableringarna förs i avsnitt 2)

Samma år som Dongen förvärvades, förvärvade man även ett danskt företag, A/S Haustrups Fabriker. Företaget var ett ledande förpackningsföretag och har många likheter med PLM. Hastrup är specialiserat på plåt- och plast-förpackningar. Den totala köpeskillingen för Hastrup var 72 mkr. Omkring 25% av PLM-koncernens anställda är sysselsatta i Hastrup (1978)¹.

Eftersom den tyska marknaden bedömdes ha den största efterfrågetillväxten fortsatte PLM-ledningen sina ansträngningar att etablera egen glasproduktion i Tyskland även efter köpet av det holländska glasbruket och 1971 förvärvade man Glashütte Münder för ca. 4,4 mkr. Glashütte Münder var vid köpet i behov av stora investeringar. företagets produktionsutrustning var nedsliten och dessutom låg produktionen i "fel" bransch då den var inställd på "kleinglas", dvs förpackningar för läkemedelsindustri och liknande.

Efter investeringarna har tillverkningskapaciteten vid de utländska glasbruken höjts successivt samtidigt som kapaciteten vid den svenska glasdelen minskats. Den minskande efterfrågan på engångsglas i Sverige ledde till att PLM under 70-talet upplevde ett allt större behov av att kunna avsätta produktionen utomlands. Från 1973 avtog lönsamheten vid de svenska glasbruken och PLM beslöt att skära ner överkapaciteten som bedömdes vara stadigvarande. Hösten 1975 fattade PLM:s styrelse beslut om att lägga ned verksamheten vid Surte glasbruk. Avvecklingen beräknades ta 2-4 år.

Då den svenska glasdivisionen började stagnera valde PLM att försöka expandera sin svenska verksamhet inom nya områden. Genom att man redan tidigare varit engagerad i

¹ Årsredovisningen 1979

miljödebatten ansåg ledningen att en satsning på andra förpackningar, materialhantering och återvinning var lämplig. En rad företagsförvärv inom dessa områden genomfördes under 1974, och 1975 hade PLM helt bytt "ansikte". Den svenska förpackningsdelen svarade för endast en tredjedel av den totala verksamheten medan utlandsdelen och de nya verksamhetsområdena svarade för ungefär lika stor del vardera¹.

I PLM:s årsredovisningar för senare hälften av 70-talet betecknas resultatet inom Euroglas-divisionen som "fullt tillfredsställande" med undantag för 1978 då divisionen kände av en stark priskonkurrens². Kapacitetsnedskärningen vid den svenska glasdivisionen ledde till att divisionen kunde visa ett positivt resultat under de följande åren. Däremot minskade omsättningen ytterligare.

Denna utveckling har medfört att företagsledningen i allt större omfattning inriktat sig på att utveckla den utländska glastillverkningen³. Detta har visat sig dels genom att kapaciteten vid dessa bruk höjts och dels genom att de fått ett utökat produktsortiment.

PLM Hastrup avsätter idag över 80% av sin produktion på export. Stora delar av exporten sker via den danska köttkonservindustrin samt bryggerierna. Teknologiskt är Hastrupfabriken den mest framstående delen inom PLM:s plåtburkstillverkning. Företaget hade redan vid köpet goda ingenjörstraditioner och PLM har därför valt att överföra huvuddelen av utvecklingsarbetet med de i burkproduktionen ingående maskinerna till Danmark⁴.

¹ Persöner Återvinning AB, Persöner Miljöteknik AB 1973, Westervik/Forsså, Sellbergs 1974.

² Årsredovisningarna 1975.1976 och 1977

³ Årsredovisningarna 1975 och 1977

⁴ Uppg. från företaget samt årsredovisningen 1971.

Derna tekniska kompetens har medfört att PLM Hastrup kurnat deltaga i turn-key projekt i Polen där man hjälpt till att bygga upp en förpackningsanläggning för den polska konservindustrin.

De två nyaste divisionerna, PLM Papper och PLM Åter-
vinning är fortfarande huvudsakligen hemmabaserade
vad det gäller produktionen. Däremot förekommer en
viss export av pappförpackningar.

2. Bakgrund till PLM:s utlandsinvesteringar i glastillverkning.

Situationen för PLM

I mitten av 1960-talet hade PLM nått en så dominerande ställning inom plåt- och glasförpackningar i Sverige att en fortsatt tillväxt av samma omfattning som hittills förutsatte någon form av utlandssatsning. Vid denna tid trodde sig PLM ha en avsevärd konkurrensfördel på marknadsföringsområdet. Till bilden hör att PLM mer eller mindre ostört hade fått utveckla sin marknadsföringsfilosofi på den svenska marknaden och man hade en för den tiden relativt väl utvecklad marknadsorganisation, med en egen marknadsavdelning, butikskonsulenter etc. Med denna organisation hade PLM lyckats dominera förpackningsutvecklingen i Sveige vad beträffar glas och plåt och PLM-ledningen utgick ifrån att det skulle vara möjligt att fortsätta med samma strategi på andra marknader. Flertalet utländska konkurrenter, t ex tyska glasbruk, antogs ha en betydligt mindre utvecklad marknadsföring med i stort sett pris som enda konkurrensmedel. Till detta kom att PLM ansågs ha en fördel i den s k kalla änden, dvs kvalitetskontroll och förpackning. I mitten av 1960-talet ansåg man också att engångsglaset så småningom skulle komma att införas på bred front i Europa, vilket skulle medföra en mycket kraftig tillväxt på marknaden. Fram till 1966 hade ju PLM kunnat bevitna en motsvarande utveckling i Sverige. På grund av marknadsutvecklingen hade PLM:s svenska glasbruk möjlighet att utveckla en effektiv produktion av engångsflaskor för kolsyrade drycker med en betydligt lägre vikt än vad som hittills ansetts möjlig. I detta avseende hade man antagligen ett visst försteg framför de kontinentala glasbruken. PLM ansåg sig ha ett tillräckligt marknadsföringskunnande och en tillräckligt god teknik för att kunna gå vidare ut på den europeiska marknaden.¹ Företagets erfarenheter

¹ I Sverige kom dessa lättviktsflaskor inte att spela någon roll, då engångsglaset snabbt försvann från den svenska marknaden. I Västeuropa fick detta lättare glas stor betydelse först 1976, då även Euroglas fann anledning att själva utveckla en egen teknik för sådan tillverkning.

från de utländska marknaderna var dock vid denna tidpunkt små. Visserligen hade man sedan en tid exporterat glas, mer det var frågan om relativt marginella kvantiteter och någon egentlig bearbetning av den europeiska marknaden hade man inte gjort. Det innebär att kunskaperna om hur avrämarsidan tänkte och fungerade i olika länder var små, mer PLM ansåg trots detta att företagets överlägsna marknadsföringskunnande mer än väl skulle kompensera för detta. Det marknadsföringsmässiga försprånget gällde både plåt och glas. Genom avtalet med Continental Can var man dock förhindrade att etablera plåtburkstillverkning utomlands, förutom i Danmark, varför utlandssatsningen kom att koncentreras till glas. Till bilden hör också att PLM:s ledning i slutet av 1966 bedömde att den kapacitet man byggt upp i glasbruken i Surte, Limnared och Hammar var för stor i förhållande till efterfrågan i Norden, vilket i sin tur sammanhänge med ölburksmarknadens snabba tillväxt och den då inledda miljökritiken mot engångsglas. Det uppdrag som tilldelades chefen för PLM:s exportavdelning 1966 löd: "Avsätt tillgänglig överskottskapacitet till marknader utanför Norden. Lär därigenom känna de inhemska europeiska delmarknaderna för glasförpackningar. Använd sedan kunskaperna för skapande av egna glasbruk inom EEC. Köp inte befintliga bruk utan bygg nytt!"¹ PLM betraktade redan från början export från Sverige till Västeuropa utanför Norden enbart som ett övergångsstadium. En varaktig utlandssatsning skulle kräva att man etablerade lokal tillverkning. Skälet till detta var att, bortsett från vissa speciella glasförpackningar,² glasflaskor/burkar är en utrymmeskrävande standardprodukt som lämpar sig dåligt att frakta längre sträckor. Den internationella handel som förekom i mitten av 1960-talet var framförallt gränshandel, t ex mellan de nordiska länderna och mellan EEC-länder samt import från öststaterna. I övrigt var produktionen lokalt betingad. Till bilden hör också att glastillverkning är en gammal och mycket spridd teknologi som knappast ger de konkurrerande företagen några utpräglade konkurrensfördelar.

¹ PLM-meddelande 1978-12-05

² Sk "Flaconnage", förpackningar främst för kosmetik, men även för kemiskt-, tekniska- och medicinska ändamål.

Det var framförallt på den stora västtyska marknaden som PLM ville etablera sig och sökandet efter lämpliga investeringsobjekt inleddes. Alaternativet att bygga eget övergavs relativt snart och man görjade därför söka i Västtyskland efter lämpliga glasbruk som kunde vara till salu. Det visade sig dock vara betydligt svårare att etablera sig än vad PLM hade tänkt sig. Något glasbruk som var till salu fanns ej och de tyska konkurrenterna var mycket ovilliga att släppa in PLM i Västtyskland. Sökandet drog ut på tiden och när därför PLM 1969 plötsligt fick erbjudandet att köpa ett nyuppfört glasbruk i Dongen, Holland, till ett förmånligt pris, så beslutade man sig för att göra denna investering. Genom fortsatta investeringar i glasbruket utökades kapaciteten kraftigt året efter. Sökandet i Västtyskland fortsatte dock hela tiden i enlighet med PLM:s ursprungliga planer. Det var dock först 1971 som tillfälle bjöds att förvärva ett mindre glasbruk, Glashütte Münder. Eftersom det hade gått c:a 5 år efter det att PLM aktivt började söka investeringsalternativ, så beslöt man sig för att göra investeringen, trots att bruket var litet, maskintekniskt omodernt och hade en sortimentsinriktning som inte passade PLM. Lite tillspetsat kan man säga att PLM förvärvade ett av de minsta och mest nedslitna glasbruket i Västtyskland, istället för, som man planerat, ett av de större. Sedan förvärvet har PLM investerat kraftigt i Münder för att modernisera utrustningen och utöka sortimentet. Idag har Münder och Dongen ungefär samma sortimentsinriktning med undantag för "kleinglas" som ej tillverkas i Dongen.

Tron på engångsglasets framtid på den västtyska marknaden spelade uppenbarligen en stor roll när PLM inledde sökandet efter etableringsalternativ 1967. Fram till förvärvet av Münder 1971 hann dock situationen förändras en hel del, bl a beroende på miljödebatten om engångsglaset. När PLM därför inledde sina investeringar i Dongen och Münder, gjordes inte dessa i syfte att utöka tillverkningen av engångsglas. Investeringarna i Dongen som innebar en fördubbling av kapaciteten avsåg en vanna för vitt glas som ökade tillverkningskapaciteten för returflaskor för läske-

drycker och burkar för livsmedelskonservering. Münders utbyggnad skedde för att göra det möjligt att tillverka livsmedelsburkar även där, samt för att minska beroendet av kleinglas.

Om man jämför med PLM:s planer 1967 kan man säga att produktionsinriktningen i de utländska enheterna inte blev som planerat. När investeringsperioden de facto inleddes hade man dock släppt tanken på att engångsglasen skulle dominera sortimentet.

Marknadssituationen, Mellaneuropa.

Produktionen av förpackningsglas var redan vid investerings- tillfället sedan länge koncentrerat till ett fåtal stora företag i de västeuropeiska marknaderna. I England domineras marknaden av 4 stora företag med United Glass i spetsen, i Frankrike av BSN och S:t Gobain (som tillsammans har 85 % av marknaden) och i Västtyskland av Gerresheim och Veba (tillsammans 60-70 % av marknaden). Eftersom Västtyskland var den största marknaden inom EG-området, så riktades PLM-ledningens intresse i första hand dit.¹⁾

Mot bakgrund av en kartellliknande situation kunde den tyska glasindustrin före mitten av 70-talet bedriva en högprispolitik, vilket ytterligare ökade PLM:s intresse för marknaden. I och med att några av de mindre glasbruken, bl.a. PLM:s bruk, expanderade under 70-talet, förlorade Gerresheim och Veba stora marknadsandelar och 1977 utbröt det priskrig som varade fram till 1979.²⁾ I vissa fall sänktes priset med mer än 30 %.³⁾ Den huvudsakliga produktionsstrukturen har emellertid i stort sett bestått. Den Västtyska marknaden domineras fortfarande av Gerresheim och Veba. Totalt finns det 18 glaskoncerner i landet med 33 glasbruk. Västtyskland totala produktion uppgår till 9 miljarder enheter av vilken 73 % utgörs av dryckesförpackningar, 17 % av glas till livsmedelsindustrin och 10 % övrigt glas.⁴⁾

1) Enligt den marknadsundersökning som PLM lät genomföra inför investeringssatsningarna var den totala tyska förpackningsmarknaden 4 300 milj.st., jmf. den svenska på 300 milj.st

2) S.Fågelström, Euroglas. Priskriget spred sig omedelbart till Benelux och fick följder även i Frankrike.

3) PLM:s årsredovisning.

4) I. Axelsson, PLM.

De huvudsakliga avnämarna, dvs bryggerier, vinfyllare m m, är ca 1 400 st.

3. Sysselsättningseffekter av PLM:s utländska glasinvesteringar.

Av den summariska historiken ovan framgår att PLM sedan början av 1970-talet förskjutit tyngdpunkten i sin glas-tillverkning till sina två utländska bruk. Under den senaste 10-årsperioden har merparten av investeringarna i PLM:s glasproduktion skett i de utländska tillverkningsenheterna, vilket framgår av bilaga 1 och 2. Dessa bruk har under perioden 1969-1978 ökat sin andel av koncernens totala fakturering (avseende glas) från 19 % till 60 % (bil.3) Av samma bilaga framgår att den svenska delens faktureringar ökat med c:a 35 % under perioden medan Dongen och Mänder¹⁾ ökat faktureringarna med 775 % under samma period. Även om man ser till perioden efter 1971, för att eliminera effekterna av förvärvet av Mänder, är skillnaden i faktureringsökningen markant, knappt 20 % för den svenska delen och 260 % för den utländska. Under hela perioden 1965-78 har exporten motsvarat c:a 20 % av den svenska produktionen (bil.4). Ser vi till sysselsättningen återfinns samma mönster där. Sedan förvärvet av Dongen och Mänder har en minskning skett av antalet sysselsatta i den svenska glastillverkningen. samtidigt som sysselsättningen i de utländska bolagen ökat efter 1975 (bil.5). PLM:s glasbruk i Dongen och Mänder sysselsatte år 1978 1 043 personer, vilket utgjorde 49 % av koncernens totala antal sysselsatta inom glassektorn (bil.6). Det totala antalet sysselsatta inom PLM:s glassektor har varit drygt 2 100 personer under hela perioden. Minskningen i Sverige beror på nedläggningen av Surte glasbruk som inleddes efter ett styrelsebeslut år 1975. Surte glasbruk sysselsatte i slutet av 1975 599 personer och beräknades avvecklas under en period på 2-4 år.²⁾ I slutet av år 1978 hade antalet anställda skurits ned till knappt 300 personer.

1) PLM Euroglas är det samlande divisionsnamnet för verksamheten i Dongen och Mänder.

2) Surte-rapporten, 1976, samt uppgifter från företaget.

Analysansats.

För att bedömma sysselsättningseffekterna måste vi klara ut hur jämförelsesituationen ser ut, d.v.s. hur mycket PLM hade kunnat exportera från Sverige om man ej hade haft dotterbolag i Dongen och Munder. En första ansats i en sådan undersökning kan vara att utifrån en mikroteoretisk modell göra en statisk jämviktsanalys av två lägen, dels en med utlandsinvesteringar, dels en där utlandsinvesteringar är förbjudna. Utifrån uppgifter om skillnader i produktions- och transportkostnader och den priselasticitet som företaget möter och med hjälp av den mikroteoretiska modellens antaganden om vinstmaximering m.m. går det i princip att ta fram hur stor andel av nuvarande utlandsproduktion som istället hade kunnat exporteras. Starka invändningar kan dock göras mot en sådan analys, dels därför att den arbetar med mycket förenklade antaganden, dels därför att den inte säger något om övergången från det ena jämviktstillståndet till det andra. Fördelen i analysen ligger istället i att konkretisera vilka grundläggande kunskaper som behövs om ekonomiska samband för att man överhuvudtaget skall kunna göra en analys. Därmed kan den mikroteoretiska ansatsen tjäna som en utgångspunkt för en mer dynamisk analys som försöker besvara frågan: Om PLM varit förhindrade att förvärva Dongen och Munder 1969 resp. 1971, hur skulle då företagets export av glas till Holland och Västtyskland ha utvecklats fram till idag? I en sådan analys är självklart den mikroteoretiska modellens komponenter fortfarande giltiga, men dessutom kan man ta mer hänsyn till dynamiska och kvalitativa faktorer. Det är dock mer frågan om en grad-än artskillnad mellan ansatserna eftersom den mikroteoretiska modellen skulle kunna appliceras på samtliga år efter etableringsåren under förutsättning att tillgång fanns på relevanta data. Skillnaden ligger framförallt i att man i den förra ansatsen utnyttjar en mycket förenklad modell med klart specificerade samband medan man i den senare ansatsen försöker diskutera sig fram till en trolig utveckling utan att använda en explicit modell.

Vi kommer nedan att börja analysen utifrån den mikro-teoretiska modellen för att sedan övergå till en mer kvalitativ diskussion. I avsnitt 3:1 är frågeställningen som vi skall försöka besvara : Hur stor andel av nuvarande produktion i Dongen och Mänder hade istället kunnat exporteras från Sverige, givet kunskaper om kostnader och marknadsförhållanden, och hur hade detta inverkat på sysselsättningen i Sverige? I avsnitt 3:2 är frågan istället: Vad är den troligaste utvecklingen m.a.p. glastillverkningen i Sverige om PLM varit förhindrade att etablera glastillverkning utomlands?

3:1 Hur stor del av nuvarande utomlandsproduktion skulle kunna ersättas med export?

Om vi begränsar oss till en statisk jämförande analys kan vi säga att sysselsättningseffekten framkommer som en jämförelse mellan två marknadsbearbetningsalternativ, export och bearbetning via lokal produktion. De effekter som vid en direktinvestering i produktion utomlands leder till minskad sysselsättning p.g.a. att hela eller delar av produktionen likväl hade kunnat tillverkas i och exporterats från hemlandet brukar ibland benämnas produktionsomfördelningseffekten.¹⁾ Vi återkommer nedan till hur vi skall uppskatta denna effekt.

De effekter som vid en direktinvestering i produktion utomlands leder till ökad sysselsättning i hemlandet brukar benämnas export-, extern- och servicestimulanseffekten.²⁾

Med exportstimulanseffekten menas den export av t.ex. kapitalvaror, insatsvaror samt kompletterande varor som är en direkt följd av att investeringen görs. Den sysselsättning som skapas i produktionen av dessa varor kan aldrig påverka hemlandets sysselsättning negativt. Då glasbruket i Dongen köptes av PLM var det en helt nyuppförd och modern tillverkningsenhet. Eftersom byggnaderna och den nödvändiga maskinparken redan fanns på plats aktualiserades inte någon "associated export" av det slaget i någon större utsträckning.³⁾

1) Se t.ex. Meyerson P-M, Företagens utländska direktinvesteringar, sidan 44 ff

2) Ibid

3) Uppgifter från företaget.

Inte heller några reservdelar, halvfabrikat eller andra insatsvaror tillverkade av PLM exporterades till det holländska glasbruket.

Glasbruket i Munder hade till skillnad från det i Dongen varit i drift en längre tid då det köptes av PLM. Delvis p.g.a. slitage och delvis p.g.a. att PLM avsåg att ändra produktionsinriktningen vid bruket, var vissa investeringar nödvändiga. Material och arbetskraft för ombyggnationer kunde dock tillgodoses på den lokala marknaden och påverkade således inte svensk sysselsättning. Inte heller till Munder har någon export av maskiner, halvfabrikat, reservdelar eller andra insatsvaror tillverkade av PLM skett.

Externstimulanseffekten avser den efterfrågan på investeringsvaror m.m. som utlandsinvesteringen förorsakar utanför det investerande företaget. I samband med en modernisering av maskinparken i den svenska glasdivisionen 1970, överfördes en del av den begagnade maskinparken till de utländska enheterna.¹⁾ Två s.k. trippel-gob linjer, tillverkade vid Sundsvalls Verkstäder installerades inom den svenska glasdivisionen som ersättning för de maskiner som överförts. Till Dongen Och Munder levereras vidare pallpackningsmaskiner, krympackmaskiner, transportsystemet i den "kalla änden" samt formnummerläsare, det mesta tillverkat i PLM:s maskinverkstad i Lysekil. Ett annat exempel på externstimulans effekt skulle kunna vara export av råvaror till produktionen. De råvaror som används importerar ej i något fall från Sverige. (Däremot importerar de svenska glasbruket sand från Belgien för tillverkning av helvitt glas.)

Med servicestimulanseffekten avses den sysselsättning som genom en direktinvestering genereras inom andra funktioner än produktionen i det investerande företaget. Omedelbart i anknytning till investeringarna åtgick ungefär 10 "svenska" manår i arbetet med att organisera produktionen och att överföra PLM:s processkunskap till de båda företagen.²⁾

Sammanfattningsvis kan sägas att de faktorer som bidrar till ökad sysselsättning i det land från vilket direktinvesteringen utgår, haft en begränsad betydelse när det gäller PLM:s investeringar i glasbruk utomlands. Detta huvudsakligen

1) Årsredovisning 1971

2) Intervju vid PLM

beroende på att vare sig råvaror eller andra insatsvaror exporteras från Sverige, att verksamheten ställer låga krav på integration av de olika enheterna, och att de huvudsakliga investeringarna ligger i byggnader och vannor som av naturliga skäl inte kan exporteras. Sammantaget torde investeringarna inte ha givit upphov till mer än 10-12 manår under inledningsfasen och till detta ytterligare högst 4-5 manår.

Praktiskt taget hela den effekt som PLM:s utlandsinvesteringar fått på sysselsättningen i Sverige skulle således bero på produktionsomfördelningseffekten, vilken speglar den sysselsättning i Sverige som exportalternativet hade fört med sig. Vi gör därför i nedanstående avsnitt ett försök att belysa denna effekt för PLM:s investering i Västtyskland. Att vi väljer att göra bedömningar med utgångspunkt från den västtyska marknaden beror huvudsakligen på att PLM vid investeringstillfället ansåg denna marknad som den viktigaste. Vidare är branschen så enhetlig inom hela mellaneuropa att bedömningarna torde vara giltiga även för Holland.

Produktionsomfördelningseffekten (investeringen i Västtyskland).

Storleken på produktionsomfördelningseffekten avgörs av storleken på den produktion det utländska dotterbolaget har, labouroutputrelationen i de berörda länderna samt exportsubstituerbarheten, d.v.s. den andel av det utländska dotterbolagets produktion som går att ersätta med export.¹⁾ Av avgörande betydelse för resultatet blir bedömningen av exportsubstituerbarheten. För att kunna bedömma storleken på denna måste vi först jämföra kostnadssidorna vid de två olika alternativen, d.v.s. tillverkningskostnaden i resp. land samt distanskostnaden vid exportalternativet. För att kunna bedömma konsekvenserna av olika totalkostnad måste vi dessutom känna priselasticiteten som det enskilda företaget möter på marknaden.

För att överhuvudtaget kunna genomföra analysen måste vi införa vissa förenklade antaganden. För det första

1) Meyerson P-M, Företagens utländska dir.invest. sid 41 f

antasatt samma produktionsteknologi används vare sig tillverkning sker i Tyskland eller i Sverige, och att kvantitetsproportionerna på insatsvarorna därmed är lika i båda fallen.

Eftersom produktionen avser samma marknad och därmed samma kvalitetskrav anser vi detta antagande som tämligen realistiskt. I antagandet ryms också att relationen arbete/kapital är lika i båda produktionsalternativen. Genom detta blir behovet av att undersöka kapitalkostnaderna närmare av mindre intresse eftersom vi antar att priset på kapital inte skiljer sig nämnvärt mellan Sverige och EG-området. För det andra antar vi att labour-outputrelationen är lika vid de båda lokaliseringalternativen.

Detaljerade beräkningar av kostnaderna framgår av Appendix I. Enligt beräkningarna i Appendix I skulle exportalternativet medföra c:a 15-20 % högre kostnader för företaget jämfört med lokal produktion. (PLM:s dotterbolag i Holland räknar med (1980) att frakt av glas från Sverige till lager i Holland skulle innebära en kostnadsökning med omkring 5 öre/flaska, d.v.s. 20 % av priset.)

För att bedömma vad en skillnad i kostnader i enlighet med ovanstående beräkningar skulle innebära för möjligheterna till avsättning i exportalternativet måste vi ha en uppfattning om hur priskänslig den tyska marknaden är. Vad betyder ett 15-20 % högre pris för efterfrågad kvantitet? En ansats att besvara den frågan gör Frank & Freeman i en studie av de amerikanska direktinvesteringarnas sysselsättningseffekter¹⁾. Man utgår från en enkel mikroekonomisk modell över företaget. Grundläggande antaganden i modellen är att företaget är vinstmaximerande, möter en stabil marknad med avtagande efterfrågekurvor och att marginalkostnaderna inom det studerade intervallet är konstanta. Dessa antaganden innebär självfallet så starka förenklingar att de riskerar att göra modellen oanvändbar. Eftersom ansatsen ändå ger en god inblick i vilka begränsade möjligheter vi har att på "teoretisk väg" få fram en produktionsomfördelningseffekt så vill vi så långt som möjligt utnyttja den på det material som står till vårt förfogande. För att inte

1) R. Frank, R. Freeman; Distributional Consequences of Direct Foreign Investment, 1978, Academic Press, NY

tynga texten har beskrivningen av modellens uppbyggnad placerats i Appendix II.

I enlighet med denna modell kan den priselasticitet som det enskilda företaget möter approximeras med hjälp av uppgifter om intäkter och rörliga kostnader för det utländska dotterbolaget.¹⁾ Tyvärr har vi ej tillgång till det tyska dotterbolagets intäkter och rörliga kostnader. Vi har därför valt att utnyttja motsvarande uppgifter för Hammar och Limmared år 1977.

Av bilaga 10 framgår att de sålunda framräknade elasticitetstalen varierar mellan 1,4 och 2,7 beroende på produktionsort och huruvida arbetarlöner betraktas som rörliga eller fasta kostnader. Givet dessa värden kan vi, fortfarande i enlighet med Frank och Freemans modell, härleda andelen möjlig export.²⁾

Ovanstående beräkningar av priselasticiteten ger värden på σ som varierar mellan 0,6 och 0,8. Om vi accepterar de antaganden som Frank och Freemans modell bygger på och om vi anser det vara möjligt att approximera de utländska dotterbolagens rörliga kostnader och intäkter med motsvarande uppgifter för Limmared och Hammar kan vi dra slutsatsen att PLM, under i övrigt lika förhållanden, hade kunnat exportera 60-80 % av den tillverkning man nu har i Munder. Resultatet bör tolkas med försiktighet och ses mot bakgrund av modellens brister. Antaganden om att företagen är vinstmaximerande och möter en stabil marknad kan kanske betraktas som rimliga då glas är en mycket "mogen"vara. Däremot kan antagandet om konstanta marginalkostnader ifrågasättas, och därmed det sätt på vilket vi får fram priselasticitet och exportsubstituerbarhet. Inom ett begränsat intervall, motsvarande en produktionslinje, skulle dock antagandet om konstanta marginalkostnader kunna accepteras, då de rörliga kostnaderna inom intervallet i stort sett utgörs av råvarukostnader

1) I modellen är rörliga kostnader=marginalkostnader. Priselasticiteten= $\frac{R}{R-V}$; där R står för intäkter i dotterbolaget och V för motsvarande rörliga kostnader.(se F&F sid 36)

2) Andelen möjlig export , beräknas enligt formeln $\frac{MC_F}{MC_H}$;

se Frank och Freeman sid 36. Observera att i MC_H ingår distanskostnader. Kvoten har satts till $\frac{1}{1,15}$ resp. $\frac{1}{1,20}$ i två olika beräkningsalternativ.

och i viss mån energikostnader. Om vi däremot studerar ett intervall omfattande en produktion som kräver flera produktionslinjer faller antagandet om konstanta marginalkostnader och vi får istället språngvis rörliga kostnader. En exportsubstituerbarhet på 0,6 innebär att vi i modellen rör oss irom ett intervall som klart överstiger en produktionslinje. Mycket talar för att ovanstående sätt att bestämma priselasticiteten innebär en underskattning av den västtyska marknadens priskänslighet. PLM:s monopolliknande ställning i Sverige borde genomsnittligt ge möjligheter till en högre prisnivå på hemmamarknaden än på den västtyska där det råder konkurrens mellan flera glastillverkare. Om vi antar att tillverkningskostnaderna är desamma, innebär detta att vi skulle få ett högre värde på priselasticiteten om vi utgått från uppgifter för det tyska dotterbolaget.¹⁾ Frank & Freemans beräkningar ger också genomgående högre värden än de vi fått.²⁾ De allmänna uppgifter vi har om konkurrenssituationen och produktens karaktär ger också ett intryck av att våra beräkningar underskattar elasticiteten. (Vi bedömer just elasticiteten som den av de två variablerna som innehåller den största osäkerheten.)

Ett alternativt sätt är från kunskaper om marknaden försöka uppskatta priskänsligheten, d.v.s. hur reagerar marknaden för en prisförändring i ett enskilt företag? Den mellaneuropeiska glasmarknaden har stora likheter med den marknadssituation som brukar kallas homogent oligopol,³⁾ vilket skulle tala för en hög priskänslighet. (Enligt PLM:s egen uppgift innebär ett pris 10-15 % högre än rådande marknadspris "närmast obefintliga möjligheter att avsätta

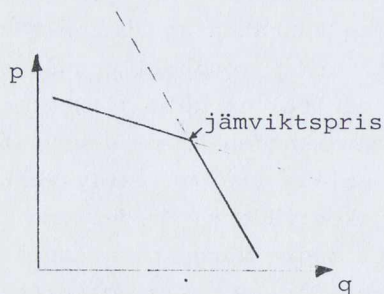
1) Detta följer av det sätt på vilket priselasticiteten bedöms i Frank & Freemans modell; intäkter/intäkter-rörliga kostnader (se appendix II)

2) Frank & Freeman har i sina beräkningar använt de utländska dotterbolagens intäkter och kostnader (sid 38)

3) Se avsnitt 2 sid 10.

några större kvantiteter".) Kostnaderna för glas utgjorde 1977 c:a 26 % av bryggerinäringens saluvärde, vilket också talar för att man är relativt känslig för prisskillnader.¹⁾ Den efterfrågan som möter det enskilda företaget skulle mot bakgrund av marknadssituationen kunna illustreras med en s.k. "kinked demand curve"²⁾ se fig. 1 nedan:

Fig. 1



Figuren avser att illustrera den efterfrågekurva den enskilde oligopolisten tror sig möta. En prissänkning leder inte till en så stor ökning av marknadsandelen, eftersom konkurrenterna väntas följa efter med sina priser. En prisökning däremot leder till en kraftig minskning av det prishöjande företagets försäljning, eftersom de andra företagen inte väntas följa efter.

De fakta vi har om marknaden ger oss ingen möjlighet att med säkerhet fastställa PLM:s priselasticitet i en oligopol-situation av ovanstående typ, men allt talar för att det innebär ett väsentligt högre värde än i de tidigare beräkningarna. Enligt ledningen på Euroglas skulle en prishöjning på 1-2 % minska den avsatta kvantiteten med 20 % omedelbart och efterfrågan skulle upphöra helt efter 1-2 år.³⁾ Detta skulle i så fall peka på en i det närmaste obefintlig exportsubstituerbarhet.

1) Industristatistiken 1977. Intervjuer med svenska bryggerier tyder också på att 10-15 % prisskillnad betraktas som relativt mycket. Eftersom marknaderna i Sverige och Västtyskland skiljer sig åt - i Sverige har PLM i stort sett monopol - är det emellertid svårt att bedömma effekterna av en prisskillnad.

2) Se t.ex. Caves; American Industry, Structure, Conduct and Performance, sid 54 f, 1977, Prentice-Hall

3) Kontrakten skrivs vanligen på ett år.

Av bilaga 11 framgår relationen mellan exportsubstituerbarheten och priselasticiteten vid en skillnad i marginalkostnad mellan export och lokal produktion på 15-20 %. Värdet på exportsubstituerbarheten är relativt känslig för förändringar i elasticiteten. Exportsubstituerbarheten påverkas också kraftigt av skillnaden mellan marginalkostnaderna vid de båda alternativen, som framgår av bilaga 12. Vi kan där se att exportsubstituerbarheten varierar mellan 0,95 och 0,03 inom intervallen 5-30 % och 1-10 för marginalkostnadsskillnaden resp. priselasticiteten. Det insamlade materialet ger egentligen ingen möjlighet att utesluta någon av dessa ändpunkter, varför bestämningen av exportsubstituerbarheten blir ytterst osäker. Möjligen kan vi säga att sannolikheten är större att marginalkostnadskillnaden och priselasticiteten ligger i intervallen 15-20 % resp. 5-10 än i intervallen där omkring. Detta skulle i så fall innebära en exportsubstituerbarhet på mellan 0,5 och 0,15.

Det är naturligtvis inte bara produktionsvolymen utan även företagets vinst som kommer att skilja sig åt i de båda alternativen. Den ökade lönsamhet som en produktionsetablering i utlandet kan antas innebära uppväger till en del den negativa sysselsättningseffekten, då den ökade vinsten, i form av utdelningar och räntor, kan bidra till investeringar i hemlandet och därmed ökad sysselsättning. I Appendix III gör vi uppskattningar av hur resultatet (i vårt fall för 1978) förändras vid olika priselasticitetstal. En rimlig bedömning av priskänsligheten är att den i vart fall inte understiger 5 (se ovan). Detta skulle i så fall innebära att exportsubstituerbarheten som högsta värde skulle anta 0,4, vilket ger ett resultat, enligt våra uppskattningar, på i bästa fall ± 0 . Om man antar att samma förhållande gäller de övriga åren så kan detta jämföras med de utdelningar och räntor som moderbolaget i Sverige erhållit från Euroglas under PLM:s ägoperiod. Dessa har uppgått till, perioden 1969-1978, 12,9 milj.kr., varav 10,5 milj.kr. erhållits de fyra sista åren.

Ovanstående diskussion har kretsat kring frågan vilken kvantitet det hade varit möjligt att exportera av det som nu produceras utomlands, givet vissa antaganden om den marknad företaget möter och kostnaderna i de båda länderna. Analysen är en statisk jämförelse och avser i princip ett visst år. En annorlunda och kanske mera relevant frågeställning är hur utvecklingen hade blivit om PLM 1969 resp. 1971 hade varit förhindrade (förbjudna) att investera i Dongen resp. Münder. Hur hade PLM:s export utvecklats under perioden fram till idag och hur hade företagets övriga verksamhet påverkats?

Denna fråga tas upp i avsnitt 3:2.

3.2 Hur hade utvecklingen blivit om inte PLM haft möjlighet att etablera tillverkning utomlands?

Som framgick av beskrivningen av utlandsetableringarnas tillkomst så var PLM från början inriktade på att en internationalisering på glasförpackningsområdet förutsatte lokal etablering. Om företaget av någon anledning varit förhindrade att göra detta, t.ex. pga förbud, är det möjligt att PLM i slutet av 1960-talet valt att expandera inom ett helt annat område, t.ex. återvinning, snarare än att försöka utveckla glasexporten från Sverige. En diskussion av vad detta i så fall skulle ha betytt för sysselsättningen i Sverige blir så dåligt underbyggd att den ter sig meningslös.

Däremot kan det vara intressant att försöka besvara frågan om hur mycket PLM hade kunnat exportera om man valt detta som näst bästa alternativ. Det finns uppenbarligen många faktorer som talar emot en omfattande export. Det viktigaste är kanske att produkten i sig är besvärlig att transportera längre sträckor, vilket tar sig uttryck i att den internationella handeln med glasförpackningar är relativt begränsad och framför allt av typen gränshandel. Detta illustreras av bilagorna 13 och 14 som visar Västtysklands och Hollands konsumtion och import av förpackningsglas. Västtysklands importerade andel av den totala konsumtionen varierar mellan 6 och 9% under perioden 1970-78, och mer än hälften av importen kommer från övriga EG-länder, framför allt Holland, Belgien och Frankrike. Man kan därför tala om en stark dominans för de inhemska företagen och företagen i grannländerna när det gäller den västtyska marknaden. Traditionellt har Holland importerat en större andel av sin konsumtion än Västtyskland, mer än en tredjedel. Även här dominerar importen från EG, t.o.m i än högre grad än för Västtysklands del.

Enligt beräkningarna i föregående avsnitt är transportkostnaderna från Sverige till Västtyskland ca 15-16% av

produktionskostnaderna. 1968/69 var importtullen för EG 15% men har successivt minskat till 0%. Om vi bara ser till tull- och frakt-kostnaderna skulle det innebära en kostnadsnackdel för svenska exportörer i jämförelse med konkurrenter inom EG, på mellan 15 och 30% under perioden 1969-1979.

Fraktkostnadernas relativt stora betydelse och den traditionellt ringa importbenägenheten, framför allt på den marknad som PLM bedömde som den viktigaste, Västtyskland, talar emot att PLM skulle ha kunnat exportera i någon större omfattning som alternativ till lokal etablering. En konkurrensnackdel i form av tull- och frakt-kostnader måste ju kompenseras av en konkurrensfördel på något annat sätt. Det är svårt att se att PLM i början av 70-talet hade tillgång till en sådan fördel i tillräcklig omfattning. Visserligen låg man marknadsföringsmässigt långt framme i förhållande till liknande förpackningsföretag men erfarenheterna av marknadsföring gällde framför allt den svenska marknaden. Produktionstekniskt låg man också väl framme, inte minst i Hammar, men inte heller detta kan sägas uppväga nackdelen i fråga om tull- och frakt-kostnader.

Utvärdering. Västtyska marknaden

Exportmöjligheterna sammanhänger i hög grad med marknadssituationen i Västtyskland under de aktuella åren. Från det att PLM på allvar började intressera sig för Västtyskland och fram till 1976 rådde periodvis en viss överkapacitet med fallande priser men de dominerande företagen kunde däremellan föra en högprispolitik, bl.a pga av att marknaden var relativt kartelliserad. Efter hand skedde emellertid en viss inbrytning av de mindre företagen på marknaden. Sålunda ökade t.ex Munder sin marknadsandel från 1,5% 1972 till ca 3,5% 1979 (Se bil. 15). De dominerande företagen genomgick samtidigt förändringar bl.a i tillverkningsprogram och i form av ledningsbyten. Från och med 1977 startade dessa företag ett priskrig i syfte att ta igen de mark-

nadsandelar man förlorat. Som synes av bilagorna 16-18 bröts den uppåtgående pristrenden 1976/77. Fram till 1979 sjönk priserna på de flesta produkttyperna och det är först 1980 som marknaden återgått till mer "normala" förhållanden¹. Lite förenklat kan man således tala om en period med varierande priser före 1977 och en period med betydligt hårdare konkurrens och lägre priser efter 1977.

Mot bakgrund av den ovan beskrivna marknadsutvecklingen är det naturligt att exporten av glas från Sverige till Västtyskland minskar kring 1977 och hamnar på en lägre nivå. Som framgår av bilagorna 7 och 13 inträffar detta dock redan 1973. Detta kan naturligtvis bero på att den hårdare konkurrensen började kännas av redan då, men en bidragande orsak kan också vara att det är från och med 1973 som de utländska bruken bildar en egen division, Euroglas. Från och med detta år är det Euroglas som inom koncernen har ansvaret för den tyska respektive holländska marknaden och export från Sverige sker bara i den mån Euroglas inte har möjlighet att leverera. Någon självständig bearbetning av marknaderna från Sverige kan man knappt tala om. Enligt PLM förklaras också nedgången i exporten 1973 av att man måste prioritera leveransåtagandena på den svenska marknaden i en situation av knapphet som rådde i början av 1970-talet. I Euroglas marknadspolitik ingick från början att sälja betydande kvantiteter från Sverige, för 1975 t.ex så pass mycket som 100 milj. enheter (ca 33 000 ton) men detta visade sig omöjligt.

Om PLM ej etablerat lokal tillverkning, utan i stället försökt exportera från Sverige är det därför ett rimligt antagande att man åtminstone kunnat bibehålla samma exportnivå 1973-76 som man hade under åren 1968-72.

¹ Enligt uppgift från PLM beräknas de förluster som de två största tillverkarna, Gerresheim och Veba, fick vidkännas pga priskriget till ca 40-50 milj.D-mark

Som framgår av bilaga 13 minskar andelen export från Sverige i procent av den Västtyska konsumtionen från en nivå på ca 0,5 1970-72 till 0,1 1976. Om vi antar att man i en situation utan etablering bibehållit sin konsumtionsandel under åren 1973-76 och minskat denna till hälften 1977 och 1978 skulle det innebära en merexport på ca 50 tusen ton under perioden jämfört med den faktiska utvecklingen.

Ovanstående beräkning tar inte hänsyn till att PLM, i en situation då lokal etablering inte varit möjlig, gett exporten från Sverige en högre prioritet med större försäljningsansträngningar som följd. Detta borde i så fall ha resulterat i genomgående större marknadsandelar. Om vi räknar med att PLM därvid fått ca 1% marknadsandel under perioden 1970-76 och 0,5% 1977-78 skulle det ge en merexport på ca 150 tusen ton under perioden 1970-1978.

Det är naturligtvis omöjligt att i efterhand fastställa exportens möjliga omfattning i en situation utan etablering. Sannolikt hade PLM, trots de relativt höga fraktkostnaderna kunnat exportera betydligt mer än man nu har gjort fram till 1977. Därefter hade exporten sannolikt minskat kraftigt p.g.a den betydligt större konkurrensen från de marknadsledande företagen.

Utvärdering. Holländska och Belgiska marknaderna

När det gäller BeNeLux är det ännu svårare att spekulera i exportmöjligheterna om PLM ej kunnat förvärva Dongen. Exporten till Holland och Belgien påbörjades i större omfattning ungefär samtidigt som etableringen skedde. Efter det att företaget förvärvade Dongen mer än fördubblades kapaciteten i detta företag och försäljningen kunde öka från uppskattningsvis 40 000 ton 1969 till 88 000 ton 1972. 1978 hade försäljningen ökat till 128 000 ton (se bilaga 15). Merparten av denna försälj-

ningsökning beror på ökade leveranser till Västtyskland och Belgien. Leveranserna från Dongen till den holländska marknaden har däremot varit ganska konstanta. En del av det "expansionsutrymme" som PLM i en situation med export eventuellt hade kunnat fånga in inkluderas därmed i princip genom beräkningarna i föregående avsnitt av den möjliga exporten till Västtyskland. Trots detta och med hänsyn tagen till nackdelarna i form av transportkostnader och tull är det rimligt att anta att försäljningen från Sverige till Holland och Belgien, med export som enda alternativ, hade varit större än vad den faktiska utvecklingen nu uppvisar. Om man antar att företaget i exportalternativet hade kunnat "täcka in" en tredjedel av den årliga försäljningsökning som genomförts i Dongen sedan 1969 så skulle det peka på en merexport fr.o.m detta år på totalt ca 30 000 ton¹.

Slutsatser

Om vi accepterar de mycket grova antaganden som gjorts ovan skulle beräkningarna peka på ett totalt exportbortfall p.g.a utlandsetableringarna på 80 000 till 180 000 ton, fördelat på perioden 1970-1978, eller ca 9 000 - 20 000 ton per år. Detta motsvarar maximalt en produktionslinje. I Limmared och Hammar finns för närvarande sammanlagt ca 14 linjer. En linje sysselsätter ca 20 personer.

När man skall utvärdera vad utlandsetableringarna betytt för den svanska glasproduktionen är det kanske ändå av mindre betydelse hur stort ett eventuellt exportbortfall varit under hittillsvarande period.

Det väsentliga är att tyngdpunkten i glastillverkningen successivt överflyttats till den utländska delen, produktions- och kunskaps-mässigt.

¹ Observera att den faktiska exporten 1974 var så pass hög som ca 23 000 ton. Se bilaga 14.

Genom etableringarna skedde en klar marknadsmässig uppdelning av PLM:s glastillverkning i en hemmamarknadsinriktad del och en internationell del, bl.a manifesterad genom divisionsuppdelningen 1973. Någon självständig marknadsföring på Västtyskland, BeNeLux och Frankrike förekommer numer ej från den svenska glasdivisionens sida. Den lilla export som förekommer avser närmast att täcka tillfälliga underskott i Euroglas leveranskapacitet. Detta innebär i sin tur att produktinriktning, marknadsföring etc. anpassas mer och mer till respektive marknad. Den svenska marknaden är relativt stagnerande, konkurrensen är mindre och PLM:s glasbruk har en dominerande ställning. Marknaderna i Västtyskland, BeNeLux och Frankrike är flera gånger större, konkurrensen är betydligt hårdare och Euroglas har en liten andel av den totala marknaden. Den hårdare konkurrensen i EG-området har tvingat fram en kvalitétsskontroll i Dongen och Munder som idag är annorlunda uppbyggd än i de svenska glasbruken. Detta beror bl.a på att bryggerierna på kontinenten har snabbare påfyllningsmaskiner vilket förutsätter en hög och jämn kvalitet på glasflaskorna. Det är vidare framför allt i fråga om lättviktsflaskor som kvalitétsskontrollkraven är höga och denna marknad existerar knappast i Sverige. Ett annat resultat av skillnaden i marknadstillväxt är att Euroglas i en helt annan omfattning kunnat gå över till 8-stationersmaskiner vilket innebär lägre produktionskostnader per tillverkningsenhet. Skillnaden i marknadsförutsättningar mellan EG och Sverige gör det sannolikt att de svenska glasbruken får allt svårare att uppfylla de krav som EG-marknaden ställer, alldeles oavsett nackdelar i fråga om transportkostnader. De potentiella exportmöjligheter som de svenskaglasbruken hade i slutet av 1960-talet har därför successivt minskat, eftersom man under en längre tid ej varit utsatt för kraven från den marknaden.

Mot bakgrund av PLM:s filosofi och ställning i slutet av 1960-talet kan man se den då planerade etableringen av lokal tillverkning i Västeuropa som en fortsatt expan-

sion utomlands av glastillverkningen i Sverige, med det produktionsmässiga och marknadsföringsmässiga kunnandet i den svenska glasdivisionen som bas. På grund av skillnaderna i marknadsutvecklingen hemma och utomlands och inriktningen på de företag man förvärvade kom den utländska glastillverkningen snart att få en mycket självständig ställning. Något beroende i produktionsmässigt (inkl. inköp och marknadsföring) avseende kan Euroglas idag knappast sägas ha i förhållande till de svenska glasbruken. Däremot råder, som tidigare påpekats, ett viss beroende i den motsatta riktningen, såtillvida att exporten från Sverige till Västtyskland och BeNeLux går via Euroglasdivisionen. De viktigaste kopplingarna, förutom de rent finansiella och administrativa relationerna, gäller visst tekniskt samarbete.

Euroglas har efterhand byggt upp en egen kunskapsprofil framför allt när det gäller ugnarnas konstruktion. Det är sannolikt att tyngdpunkten i teknikutvecklingen inom koncernens glastillverkning hamnar i Euroglas i takt med den snabbare tillväxten i den divisionen. Det är därför också troligt att de två främsta nyheterna när det gäller framtidens glas, plastöverdragningen och lättglasets utveckling, kommer att introduceras i Euroglas, inte i Sverige. Därmed kommer den kunskapsmässiga skillnaden att accentueras ytterligare.

APPENDIX I Beräkningar av skillnader i produktions- och distributionskostnader mellan Sverige och Västtyskland.

Beräkningarna har genomförts mot följande bakgrund:

- råvaror och emballage. Några särskilda skäl för att anta några prisskillnader mellan länderna har vi inte funnit.
- bränsle. Uppgifter om de internationella bränslepriserna har hämtats från Statens Industriverk (omvandlingsfaktor Sverige/Västtyskland = 0,95).
- elenergi. Uppgifter hämtade från Svenska Elverksföreningen. (omvandlingsfaktor Sverige/Tyskland = 2).
- lejda transporter. Kostnadsposten rör huvudsakligen inrikes-transporter och antas lika i båda länderna.
- löner. Uppgifter hämtade från Svenska Arbetsgivareföreningen. (omvandlingsfaktor Sverige/Tyskland = 0,8)
- övrigt. I denna post antar vi att det huvudsakligen ingår fasta kostnader, ex. kapitalkostnader. Dessa antas vara lika höga i båda länderna.

Omvandlingsfaktorerna är beräknade på 1976 års uppgifter ur de prisserier som framgår av bilaga 8. Att vi använder kostnadsuppgifter från 1976 beror huvudsakligen på att PLM angivit detta år som en vändpunkt för möjligheterna att exportera glas till EG-marknaden.

Till dessa kostnader tillkommer i exportalternativet tull- och frakt-kostnader som av PLM anges vara den huvudsakliga orsaken till att tillverkning utomlands är att föredra framför exportalternativet. Tullkostnadens utveckling över tiden samt olika fraktkostnadsuppgifter framgår av bilaga 9.

Kostnaden för insatsvarorna är hämtade ur PLM:s uppgifter till SCB och avser 1976 års siffror för glasbruket i Limmared.

Tabell 1 Produktionskostnader 1976, tkr

	Sverige		omv.faktor	Tyskland
Råvaror	8 216	X	1	8 216
Emballage	3 782	X	1	3 782
Elenergi	2 618	X	2	5 236
Bränsle	4 802	X	0,95	4 526
Arb.löner	14 915	X	0,8	12 081
Tjm.löner	<u>3 305</u>	X	0,8	<u>2 677</u>
	37 638			36 554
Kap.kostn.	<u>34 661</u>			<u>34 661</u>
	72 299			71 215

I tabell 1 har kostnaderna för ett tyskt glasbruk tagits fram genom att korrigerat uppgifterna från det svenska glasbruket med marknadspriserna på insatsvarorna. Dessa beräkningar ger 3 % högre rörliga kostnader¹ vid tillverkning i Sverige.

Till dessa kostnader kommer kapitalkostnader som antas vara lika i de båda lokaliseringalternativen vid samma produktionsvolym. I brist på fullständiga kostnadsuppgifter har vi i beräkningarna nedan betraktat även vinsten som en del av kostnaderna, d v s saluvärde-rörl.kostn.=kapitalkostnader, vilket innebär en brist i analysen.

En jämförelse mellan de båda ländernas kostnader inklusive kapitalkostnaderna ger till resultat en 2 % högre kostnad vid tillverkning i Sverige².

För att kunna jämföra de olika alternativen måste vi slutligen addera tull- och frakt-kostnader till exportalternativet. Tullkostnaderna var år 1976 nere i 1,9 % för att under 1977 avskaffas helt. Transportkostnaderna varierar kraftigt beroende på vilken ort i Tyskland vi väljer som destination (se bil. 9)

¹ $\frac{37\ 638}{36\ 554} = 1,03$; i exemplet har de fasta kostnaderna antagits lika med kapitalkostnaderna

² $\frac{72\ 299}{71\ 215} = 1,02$

Nedan redovisas två exempel:

1. Limmared-Dortmund (ASG:s tabellpriser)

$57\,862 \text{ ton}^3 \times 283 \text{ kr/ton}^4 \approx 16\,375\,000 \text{ kr}$

Detta innebär tillsammans med tullen 18,9 % högre

kostnader.⁵ Summerar vi detta med skillnaden i tillverkningskostnader ger exportalternativet totalt 20,9 % högre kostnader

2. Limmared - Hamburg (prisuppgifter från PLM)

$57\,862 \text{ ton} \times 178 \text{ kr/ton} = 10\,299\,000 \text{ kr}$ vilket innebär totalt 14,9 % högre kostnader.

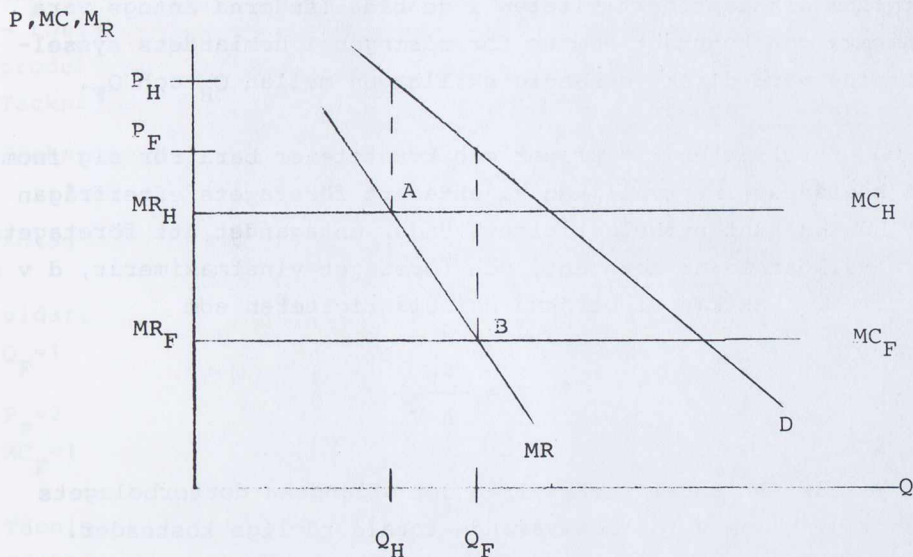
³ Limmared totala försäljning 1978 enligt uppgift från PLM.

⁴ Grundas på 1979 års priser, se bil. 9

⁵ $\frac{111\,726}{95\,351(1978 \text{ års saluvärde})} \approx 1,17$; $95\,351 + 16\,375 = 111\,726$

Appendix II

Modellen kan illustreras i följande figur:



(Se Frank och Freeman, sid. 34).

Efterfrågekurvan som det investerande företaget möter betecknas med D och motsvarande marginalintäktskurva betecknas med MR . Vidare antas i modellen att marginalkostnaderna är konstanta, vilket anges i figuren med MC_H för produktion i hemlandet och med MC_F för produktion i utlandet. MC_H inkluderar distanskostnaderna. Produktiviteten i hemlandet och i utlandet förutsättes konstant och lika, med motiveringen att det investerande företaget har samma möjligheter i de båda fallen att tillämpa samma teknologi. Skillnaden mellan alternativens marginalkostnader består i skilda kostnader i de båda länderna.

Om företaget väljer att exportera till den utländska marknaden kommer det att producera och sälja så mycket att marginalintäktskurvan skär hemlandets marginalkostnadskurva, vilket ger priset P_H och kvantiteten Q_H .

Det andra alternativet, d v s produktion i utlandet, innebär ett lägre pris, P_F i figuren, men en större kvantitet, Q_F .

Eftersom arbetsproduktiviteten i de båda länderna antogs vara densamma och konstant kommer förändringen i hemlandets sysselsättning vara direkt avhängig skillnaden mellan Q_H och Q_F .

Om man förutsätter att priser och kvantiteter bara rör sig inom ett begränsat intervall kan vi anta att företagets efterfrågan har en konstant priselasticitet. Under antagandet att företagets marginalkostnad är konstant, och företaget vinstmaximerar, d v s sätter $MC = MR$ kan vi beräkna priselasticiteten som

$$\eta = \frac{R}{R-V}^1$$

där R står för total intäkt från det utländska dotterbolagets försäljning och V för motsvarande totala rörliga kostnader.

Om vi betecknar $\sigma = \frac{Q_H}{Q_F}$, d v s den andel av den utländska produktionen som i stället hade kunnat produceras lokalt för export, så fås den via $\sigma = \frac{MC_F}{MC_H}$. Detta blir det nya jämviktsläge som det vinstmaximerande H företaget uppnår i exportalternativet.

¹Se Frank o Freeman s. 35-36.

Utifrån uppgifter om δ, η och skillnaden mellan MC_F och MC_H kan vi få fram skillnaden i täckningsbidrag (intäkter - rörliga kostnader) mellan exportalternativet och lokal produktion;

$$\text{Täckningsbidrag/lok.prod.} = Q_F \times P_F - Q_F \times MC_F$$

$$\text{Täckningsbidrag/export} = Q_H \times P_H - Q_H \times MC_H$$

Antag tex. att $\frac{MC_F}{MC_H} = \frac{1}{1,15}$, $\eta = 4$ vilket ger $\delta = 0,57$. Antag

vidare att

$$Q_F = 1$$

$$P_F = 2$$

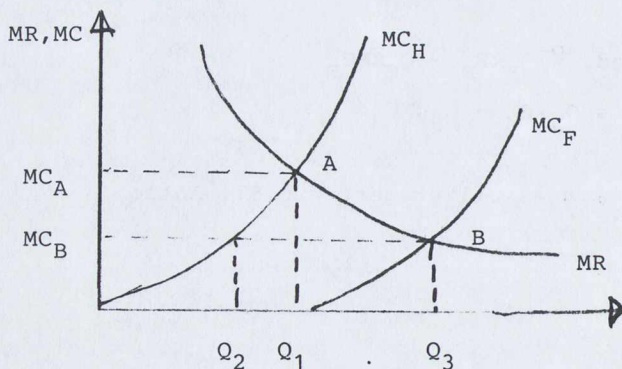
$$MC_F = 1 \quad \text{viken i så fall ger}$$

$$\text{Täckningsbidrag/ lok.prod.} = 1 \times 2 - 1 \times 1 = 1$$

$$\text{Täckningsbidrag/export} = 0,57 \times 2,21^* - 0,57 \times 1,15 = 0,60$$

* Med en priselasticitet på 4 ger en ökning av priset med 10,7 procent en minskning i efterfrågad kvantitet med 43 procent, dvs $\delta = 0,57$

F & F gör en vidareutveckling av denna enkla modell och beskriver en situation där vi har stigande marginalkostnadskurvor och en avtagande marginalintäktskurva. Detta kan illustreras med nedan stående figur:



I det fall direktinvesteringar i utlandet skulle vara uteslutet, kommer en kvantitet motsvarande Q_1 att produceras i hemlandet för export. Om det däremot inte föreligger några hinder för utländska direktinvesteringar, kommer en kvantitet motsvarande $Q_3 - Q_2$ att produceras i utlandet och en kvantitet motsvarande Q_2 kommer att produceras i hemlandet för export. Bristen på relevanta data gör det dock omöjligt för oss att empiriskt använda denna mer "s sofistikerade" modell.

Appendix III

Tabellen nedan anger priselasticitet och därmed härledd prisökning vid givna värden för exportsubstituerbarheten:

$\sigma = 0,2$	$\rightarrow \eta = 12$	$\rightarrow \Delta p = 0,02$
$\sigma = 0,3$	$\rightarrow \eta = 9$	$\rightarrow \Delta p = 0,03$
$\sigma = 0,4$	$\rightarrow \eta = 6,5$	$\rightarrow \Delta p = 0,06$
$\sigma = 0,5$	$\rightarrow \eta = 5$	$\rightarrow \Delta p = 0,1$
$\sigma = 0,6$	$\rightarrow \eta = 3,5$	$\rightarrow \Delta p = 0,17$
$\sigma = 0,7$	$\rightarrow \eta = 2,5$	$\rightarrow \Delta p = 0,28$
$\sigma = 0,8$	$\rightarrow \eta = 1,5$	$\rightarrow \Delta p = 0,6$
$\sigma = 0,9$	$\rightarrow \eta = 1$	$\rightarrow \Delta p = 0,9$

Vi utgår från Euroglas omsättning och resultat efter avskrivningar 1978 på 288,9 resp. 7,4 milj.kr. De rörliga kostnaderna är uppskattningsvis c:a 50 % av omsättningen, d.v.s. 144,5 milj.kr. Dessa är uppskrivna i tabellen nedan med 15 %, då vi antog att marginalkostnaderna i exportalternativet var 15 % högre. Omsättningen har också justerats med den ovan härledda prisökningen.

Exportsubstituerbarhet	(milj.kr.)						
	Omsättning	Fastakost.	Rörl.kost.	Uppskriv.	Resultat		
$\sigma = 0,2$	58,9	- 27,4	- 28,9	- 4,3	=	-1,7	
$\sigma = 0,3$	89,3	- 41,1	- 43,3	- 6,5	=	-1,6	
$\sigma = 0,4$	122,5	- 54,8	- 57,8	- 8,7	=	+1,2	
$\sigma = 0,5$	158,9	- 68,5	- 72,2	- 10,8	=	+7,4	
$\sigma = 0,6$	202,8	- 82,2	- 86,7	- 13,0	=	+20,9	
$\sigma = 0,7$	258,9	- 95,9	- 101,1	- 15,2	=	+46,7	
$\sigma = 0,8$	369,8	- 109,6	- 115,6	- 17,3	=	+127,3	

BILAGA 1

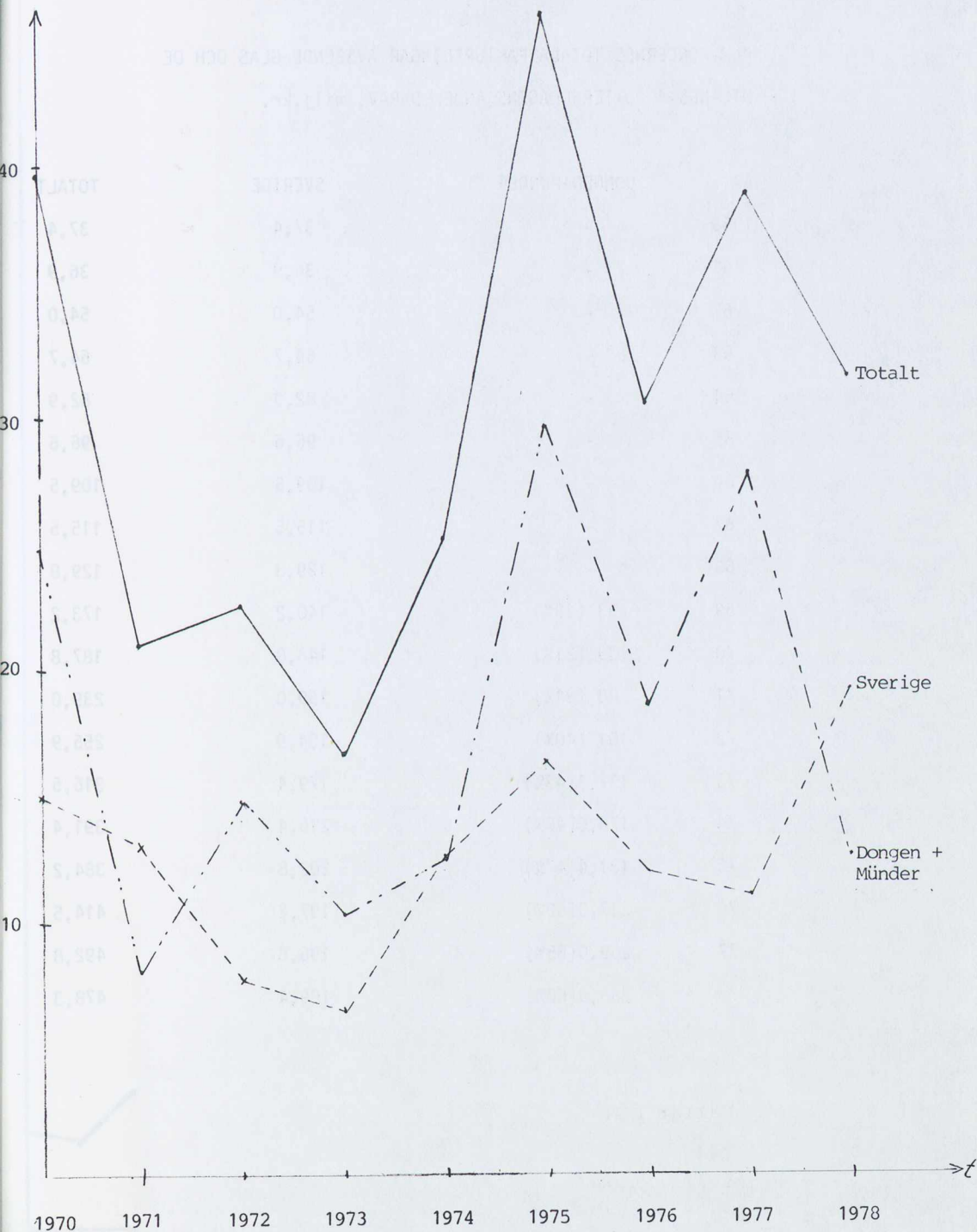
PLM:S INVESTERINGAR I GLASTILLVERKNING, milj.kr.

ÅR	HOLLAND OCH TYSKLAND	SVERIGE	TOTALT
1970	24,8	15,0	39,8
71	8,0	13,0	21,0
72	14,7	7,8	22,5
73	10,3	6,4	16,7
74	12,5	12,6	25,1
75	29,7	16,3	46,0
76	18,6	12,0	30,6
77	27,9	11,0	38,9
78	<u>12,5</u>	<u>19,1</u>	<u>31,6</u>
	159,0	113,2	272,2

Källa: PLM

PLM:s investeringar i glastillverkning, totalt, BILAGA 2
i Sverige och i utlandet.

Investeringar
MKr



Källa: PLM

BILAGA 3

PLM-KONCERNES TOTALA FAKTURERINGAR AVSEENDE GLAS OCH DE
UTLÄNDSKA DOTTERBOLAGENS ANDEL DÄRAV, milj.kr.

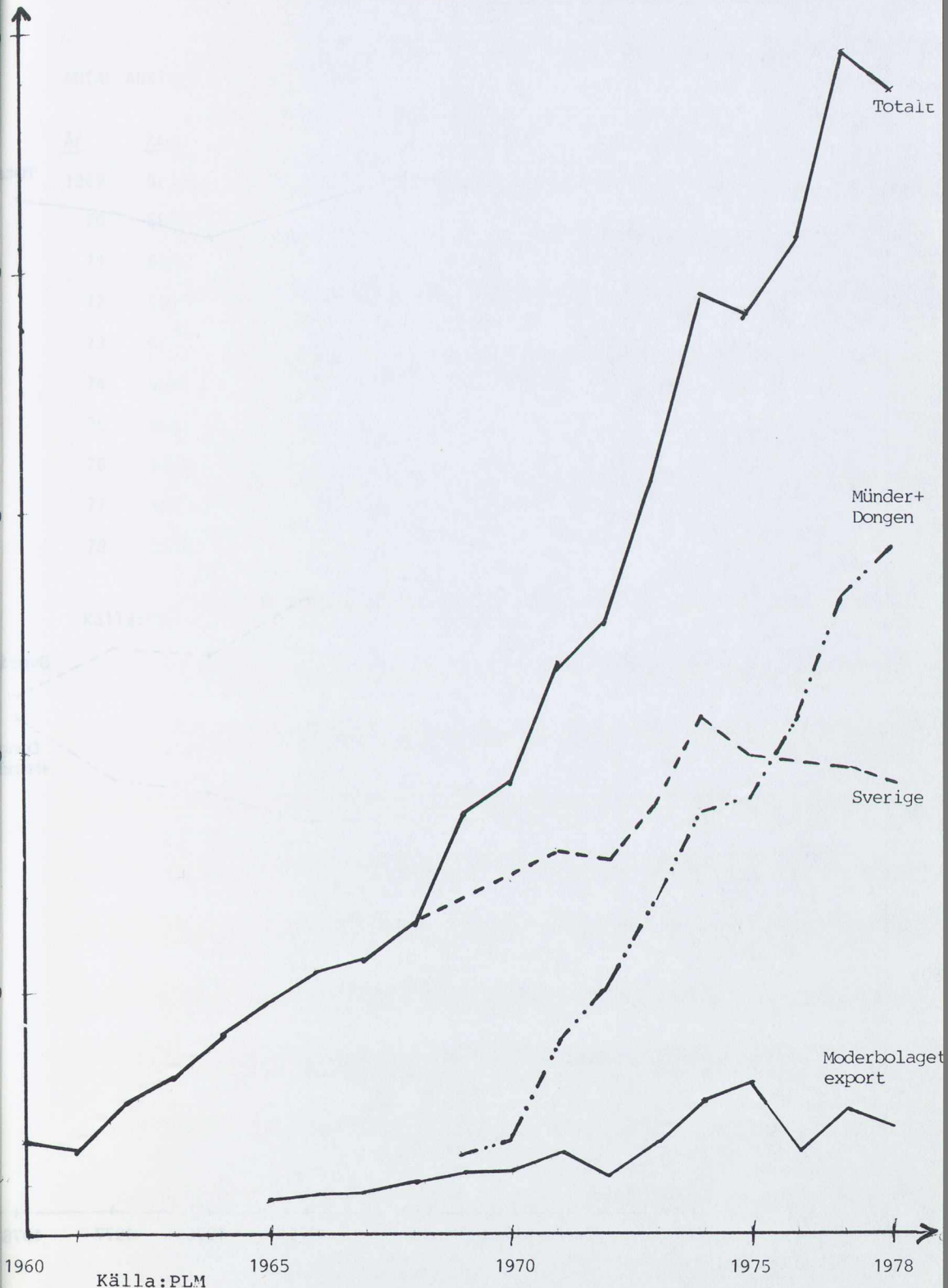
ÅR	DONGEN+MÜNDER	SVERIGE	TOTALT
1960	-	37,4	37,4
61	-	36,9	36,9
62	-	54,0	54,0
63	-	64,7	64,7
64	-	82,9	82,9
65	-	96,6	96,6
66	-	109,5	109,5
67	-	115,5	115,5
68	-	129,8	129,8
69	33 (19%)	140,2	173,2
70	39 (21%)	148,8	187,8
71	80 (34%)	159,0	239,0
72	101 (40%)	154,9	255,9
73	137,1(43%)	179,4	316,5
74	176,0(45%)	215,4	391,4
75	181,4(47%)	202,8	384,2
76	217,3(52%)	197,2	414,5
77	269,0(55%)	196,8	492,8
78	288,9(60%)	189,4	478,3

Källa: PLM

PLM:s fakturering, totalt, i Sverige,

BILAGA 4

kt. MKr och i de utländska enheterna.

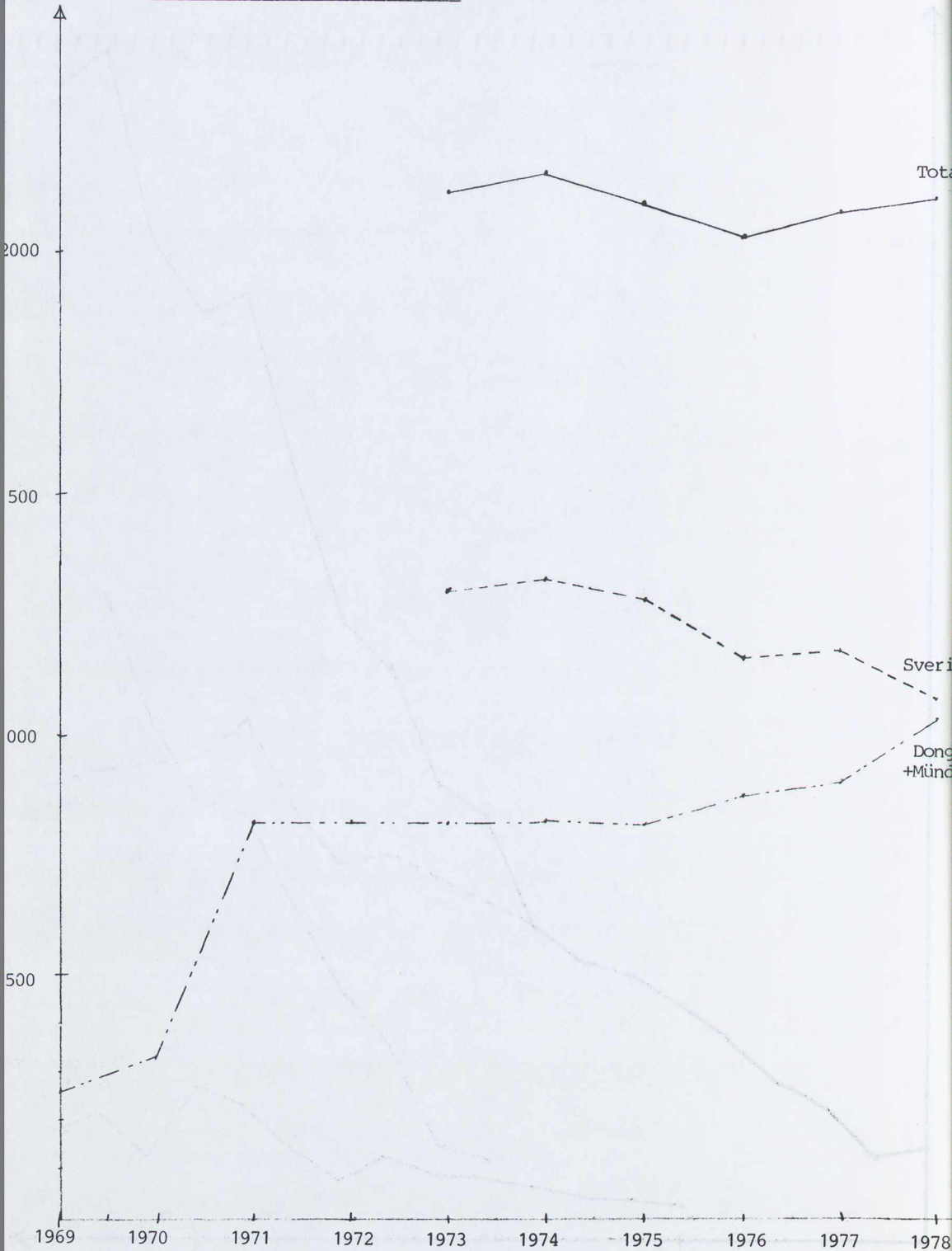


Källa: PLM

Antal sysselsatta inom PLM-koncernen, totalt,
i Sverige och i utlandet.

BILAGA 5

ant.anst.



Källa: PLM

BILAGA 6

ANTAL ANSTÄLLDA I PLM-KONCERNEN OCH ANDELAR FÖR OLIKA LÄNDER.

År	Konc.tot.	Sverige	Danmark	Holland	Tyskland	Sysselsatta med glas i
1969	5736	3598(63%)	1877(33%)	261(5%)	-	Sverige och andel
70	5820	3551(61%)	1929(33%)	340(6%)	-	av tot.antal syssels.
71	6243	3409(55%)	1995(32%)	437(7%)	402(6%)	med glas i konc.
72	5981	3214(54%)	1930(32%)	423(7%)	414(7%)	
73	5716	3417(60%)	1519(27%)	416(7%)	407(7%)	1309(61%)
74	9581	6953(73%)	1797(19%)	406(4%)	424(4%)	1333(62%)
75	9830	7493(76%)	1520(16%)	383(4%)	434(4%)	1283(61%)
76	9423	5654(60%)	2079(22%)	442(5%)	431(5%)	1167(57%)
77	9817	5727(58%)	2280(23%)	472(5%)	436(4%)	1178(57%)
78	8576	5388(63%)	2145(25%)	563(7%)	480(6%)	1093(51%)

Källa: PLM

PLM:s Glasexport 1965-1978 milj.st.

	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978
Danmark	61,0	87,6	90,7	72,4	77,5	88,1	145,6	106,9	107,8	119,3	106,6	71,2	93,0	41,6
Norge	27,5	23,3	23,7	29,0	33,4	35,0	34,0	34,4	33,9	26,0	22,0	23,0	15,6	13,5
Finland	5,3	5,5	6,0	3,1	3,9	5,0	5,0	5,0	6,1	11,0	5,0	5,0	8,9	6,8
S:a	93,8	116,4	120,4	104,5	114,8	128,1	184,6	145,9	147,8	156,3	133,6	99,2	117,5	61,9
England						0,7	1,4	1,2	1,8	10,2	4,1	16,3	38,3	55,1
BRD	9,1	8,6	15,9	43,2	49,4	31,0	34,4	51,8	17,9	15,2	6,4	8,2	4,1	2,9
Holland	0,8	6,1	4,8	12,5	14,4	31,6	26,0	10,8	19,3	69,8	27,4	16,8	5,4	1,2
Frankrike									0,2	24,7	4,9		5,4	5,2
Algeriet									42,2	20,6	51,4	3,1	5,4	8,4
Övriga	2,1	2,0	1,5	2,1	4,0	1,1	5,1		3,0	1,4		0,2		0,7
S:a	12,0	16,7	22,2	57,8	67,8	64,4	66,9	63,8	84,4	141,9	94,2	44,6	58,6	73,5
Totalt	105,8	133,1	142,6	162,3	182,6	192,5	251,5	209,7	232,2	298,2	227,8	143,8	176,1	135,4

Källa: PLM

Bilaga 8

Tab. 1 Medelpriser i öre/kWh, högspänning industrier vid 500 kW;
2000 MWh/år och (2500kW; 15000 MWh/år)

1973	1970	1973	1976
Sverige	6,44	7,43(5,39)	11,49(9,57)
Tyskland	13,09	15,27(11,23)	22,62(17,14)
Holland	7,84	10,44(8,21)	18,98(16,15)

Källa: Svenska Elverksföreningen

Tab. 2 Total arbetskraftskostnad i kr/tim inom tillverkningsindustrin

	Sverige	Tyskland	Holland
1967	11,80	8,60	7,80
68	12,60	9,00	8,50
69	13,90	10,20	9,60
70	15,60	12,60	11,00
71	17,40	14,80	13,00
72	19,60	16,70	15,50
73	22,00	21,00	19,40
74	25,90	25,00	24,40
75	31,60	27,10	28,10
76	36,70	29,90	31,20
77	40,60	36,20	37,30

Källa: Svenska Arbetsgivare Föreningen

TULL- OCH FRAKTKOSTNADER

Tab. 1 Tullkostnader för förpackningsglas

1/7-1968 - 31/12 1969	15,2 %
1/1 1970 - 31/12 1970	13,3 %
1/1 1971 - 31/12 1971	14,4 %
1/1 1972 - 31/3 1973	9,5 %
1/4 1973 - 31/12 1973	7,6 %
1/1 1974 - 31/12 1974	5,7 %
1/1 1975 - 31/12 1975	3,8 %
1/1 1976 - 30/6 1977	1,9 %
1/7 1977 -	0,0 %

Källa: Sveriges Exportråd

Tab. 2 Fraktkostnader 1979, (fraktpriserna avser 23 ton)

<u>Enligt ASG</u>	Enligt:	ASG	PLM:s speditör	SJ
Limmaret till Hamburg		5275:-	4100:-	4674
" " Hannover		5775:-	4350:-	5214
" " Dortmund		6500:-	4600:-	6583
" " Stuttgart		7550:-	6000:-	7627
" " München		8100:-	6700:-	7372
" " Amsterdam		7500:-	4400:-	8055

Källa: ASG, SJ, PLM

BERÄKNINGAR AV η OCH \bar{v} FÖR HAMMARS- RESP. LIMMAREDS GLASBRUK.

$$\eta = \frac{R}{R-V} ; \bar{v} = \left(\frac{MC_F}{MC_H} \right)^{\eta}$$

Beräkningarna är grundade på kostnadsdata från PLM enligt tabellen nedan.¹⁾ (kostnader i tkr. 1977)

Kostnadsslag	Hammar	Σ	Limmared	Σ
Råvaror	11112		8702	
Emballage	3419		5140	
Elenergi	2388		3619	
Bränsle	7991		5382	
Lejda transp.	2959	27869	----	22843
Arbetslöner	15109	42978	16362	39205
Tjänstemannalöner	3892		3756	
Saluvärde	69077		88816	

Som rörliga kostnader betraktar vi samtliga kostnader i tabellen utom tjänstemannalöner. Arbetslöner betraktas som både fast och rörlig kostnad i två olika beräkningsalternativ.

Givet $\bar{v} = 0,87^2$ (se sid 15) får vi följande värden på η och \bar{v} .

Hammar

$$\eta = \frac{69077}{69077 - 42978} \approx 2,65$$

$$\bar{v} = (0,87)^{2,65} \approx 0,69$$

Limmared

$$\eta = \frac{88816}{88816 - 39205} \approx 1,79$$

$$\bar{v} = (0,87)^{1,79} \approx 0,78$$

Under förutsättning att vi betraktar arbetslöner som fast kostnad får vi:

Hammar

$$\eta \approx 1,68 \quad \bar{v} \approx 0,79$$

Limmared

$$\eta \approx 1,35 \quad \bar{v} \approx 0,83$$

1) jmf. svensk industristatistik, bransch 36 202 (SNI)

2) $\frac{1}{1,15} \approx 0,87$

Givet $\bar{\sigma} = 0,83^1$ får vi följande värden på $\bar{\sigma}$ och $\bar{\sigma}$.

<u>Hammar</u>	
$\bar{\sigma} \approx 2,65$	$\bar{\sigma} = (0,83)^{2,65} \approx 0,61$

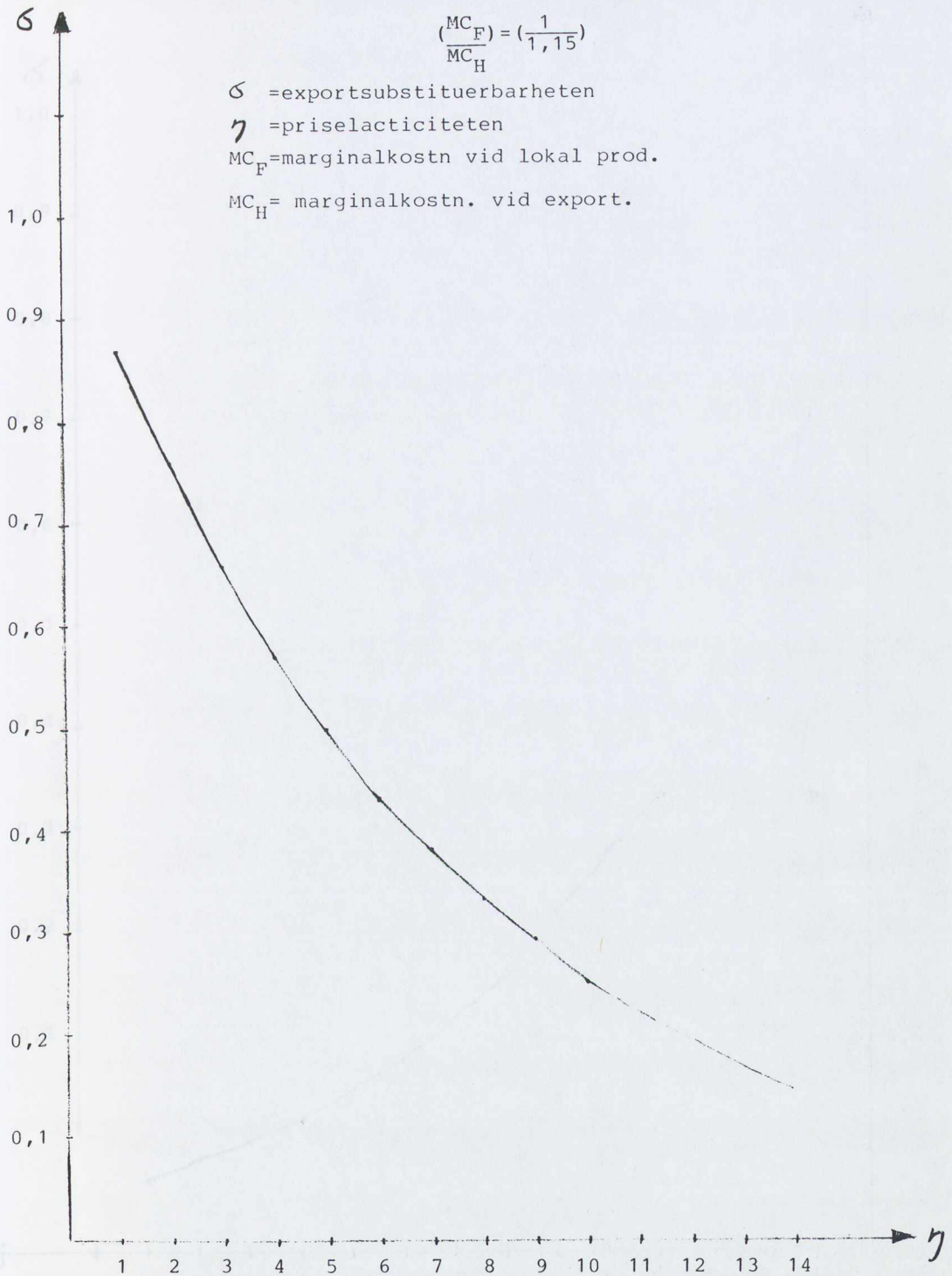
<u>Limmared</u>	
$\bar{\sigma} \approx 1,79$	$\bar{\sigma} = (0,83)^{1,79} \approx 0,72$

Under förutsättning att vi betraktar arbetarlöner som fast kostnad får vi:

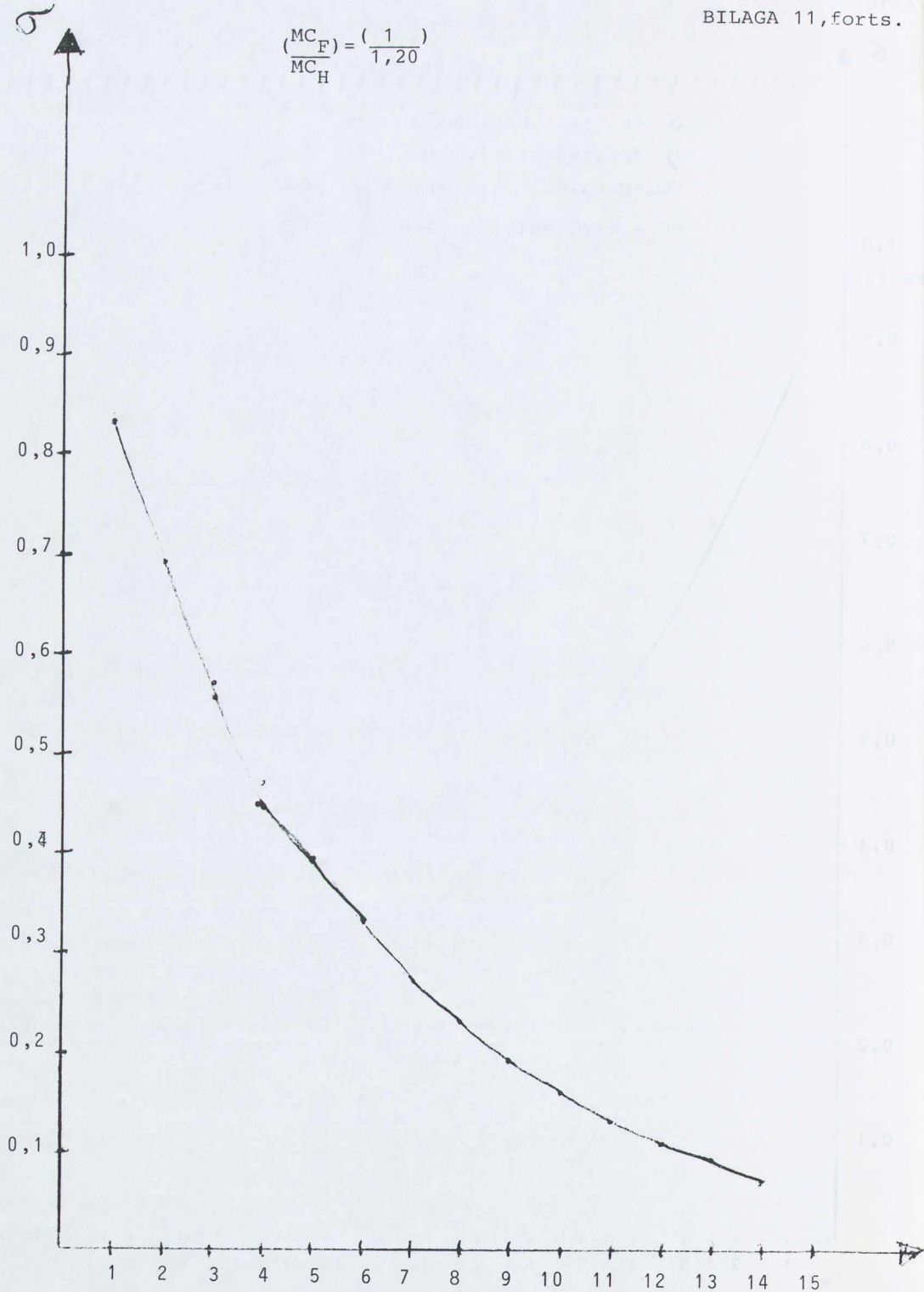
<u>Hammar</u>	
$\bar{\sigma} \approx 1,68$	$\bar{\sigma} \approx 0,73$

<u>Limmared</u>	
$\bar{\sigma} \approx 1,35$	$\bar{\sigma} \approx 0,78$

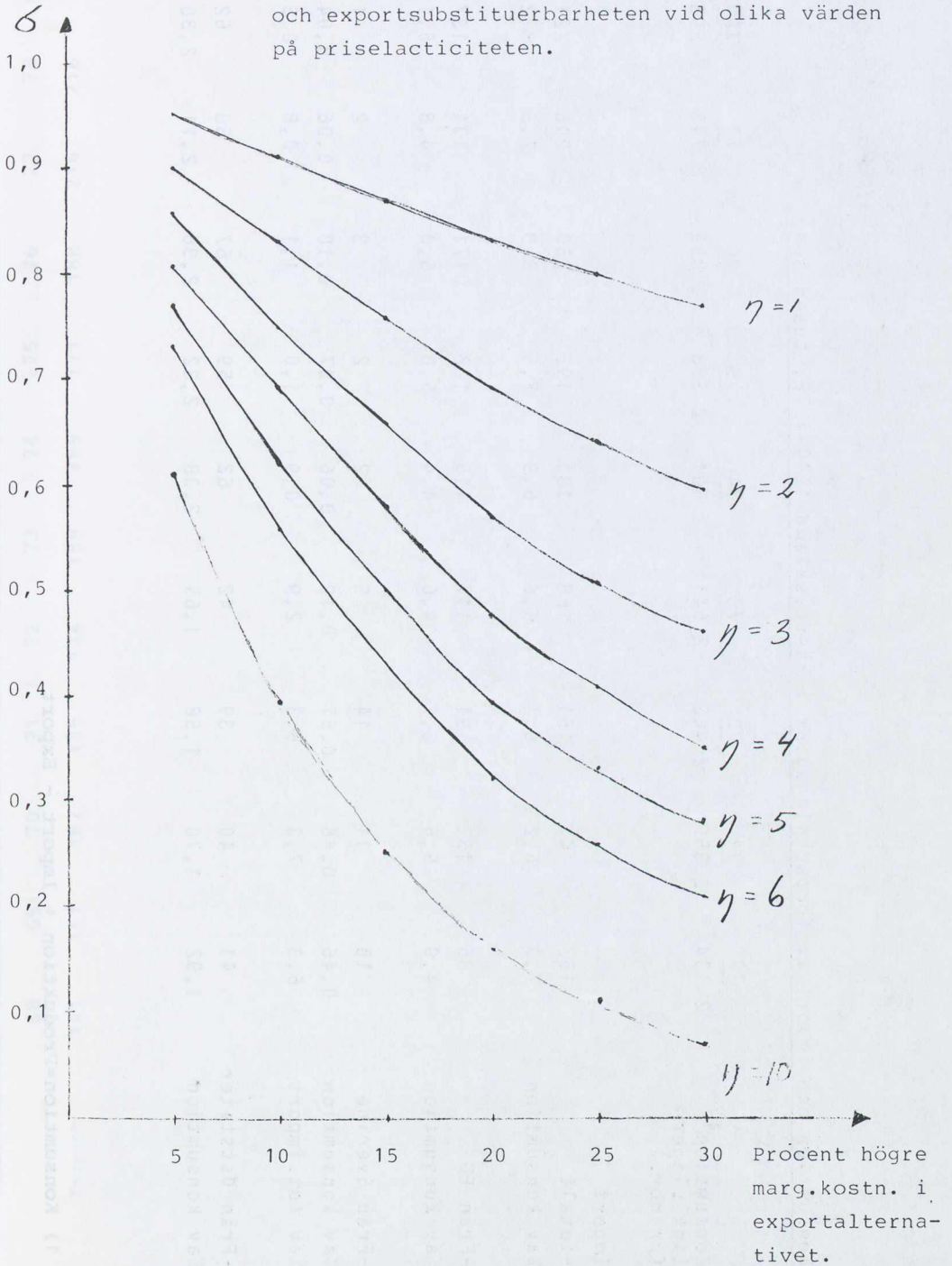
1) $\frac{1}{1,2} \approx 0,83$



$$\left(\frac{MC_F}{MC_H}\right) = \left(\frac{1}{1,20}\right)$$



Sambandet mellan skillnaden i marginalkostnad och exportsubstituerbarheten vid olika värden på priselasticiteten.



Konsumtion och import av förpackningsglas i Västtyskland 1970-1978, tusen ton.

	70	71	72	73	74	75	76	77	78
Konsumtion ¹⁾ (inkl. lager förändr.)	2 134	2 355	2 465	2 541	2 601	2 533	2 833	2 743	2 696
Import									
-totalt	157	147	151	168	181	193	253	206	221
%av konsumtion	7,3	6,2	6,1	6,6	6,9	7,6	8,9	7,5	8,2
-Från EG	86	132	91	117	115	128	171	131	137
%av konsumtion	4,0	5,6	3,7	4,6	4,4	5,0	6,0	4,8	5,1
-Från Sverige	10	11	14	5	2	2	3	2	1
%av konsumtion	0,46	0,46	0,57	0,19	0,06	0,07	0,10	0,06	0,04
%av tot.import	6,3	7,3	9,3	2,9	0,9	1,0	1,1	0,8	0,5
-Från Öststater	41	40	39	42	62	59	67	58	62
%av konsumtion	1,92	1,70	1,58	1,65	2,38	2,32	2,36	2,11	2,30

1) Konsumtion=Produktion + Import - Export

Hollands import och konsumtion av förpackningsglas 1968-1978. (tusen ton)												
Import	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	
Import från EG	141	151	182	175	134	159	199	171	188	216	216	
% av tot. import	121	161		121		152		173		206		
Import från PLM Sverige ¹⁾	86	88		90		76		92		95		
% av tot. import	4,8	10,4	8,6	3,6	6,4	23,0	9,0	5,5	1,8	0,4		
Konsumtion	2,9	3,2	5,7	4,9	2,7	4,0	11,6	5,3	2,9	0,8	0,2	550 ²⁾

1) Beräknat utifrån PLM:s uppgifter om glasexporten i milj.st.

2) Uppskattad siffra

Källa: Holländsk statistik, Central Bureau voor de statistiek

Leveranser av glas från Dongen och Mänder 1972-1979. (tusen ton)

Leveranser tot.	72	73	74	75	76	77	78	79
	125	145	169	178	204	217	224	220

Leveranser från Dongen	88							128
------------------------	----	--	--	--	--	--	--	-----

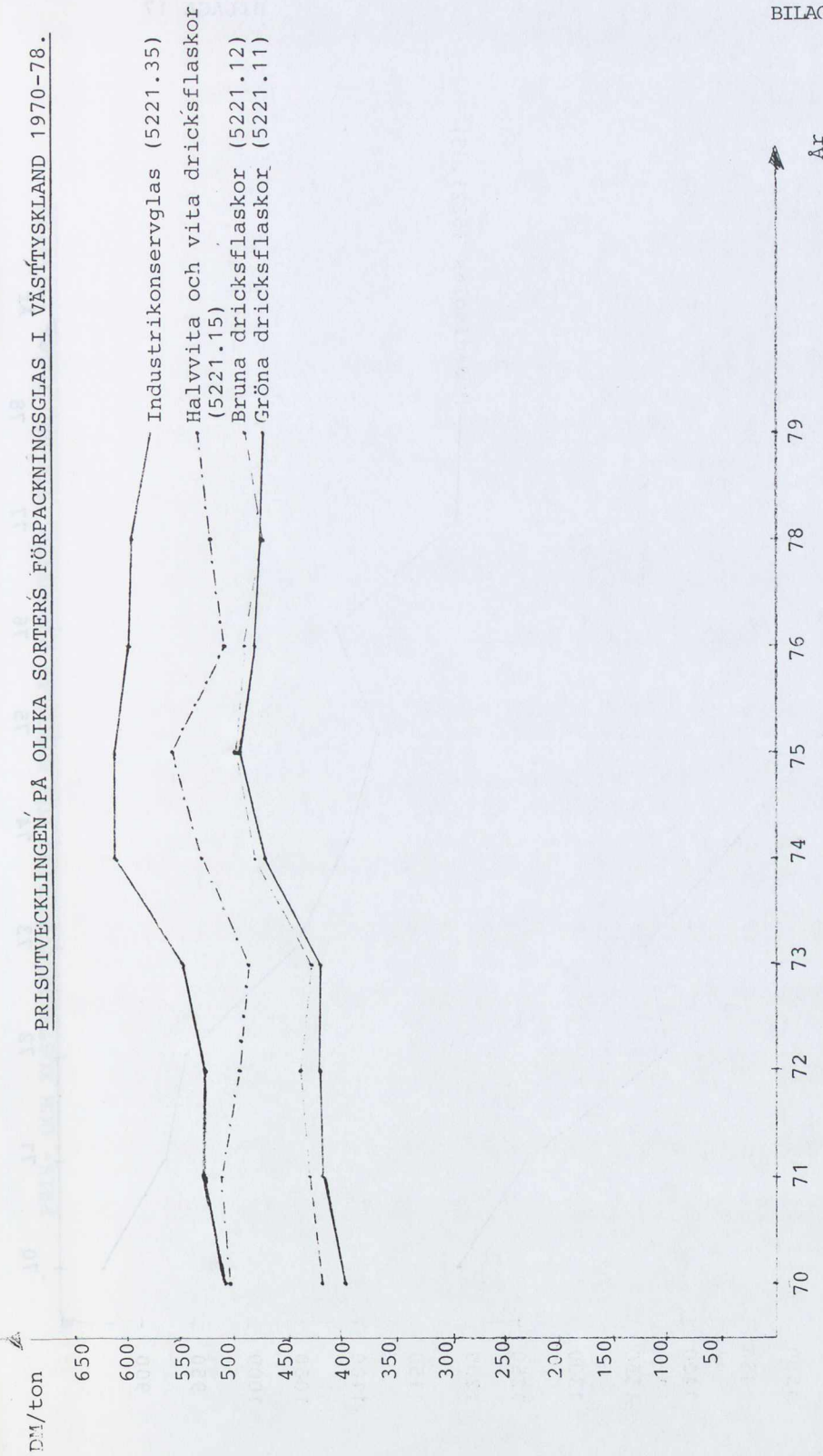
Leveranser från Mänder	37							91
------------------------	----	--	--	--	--	--	--	----

Mänders leveranser i % av västtysk konsumtion 1,5 3,4¹⁾

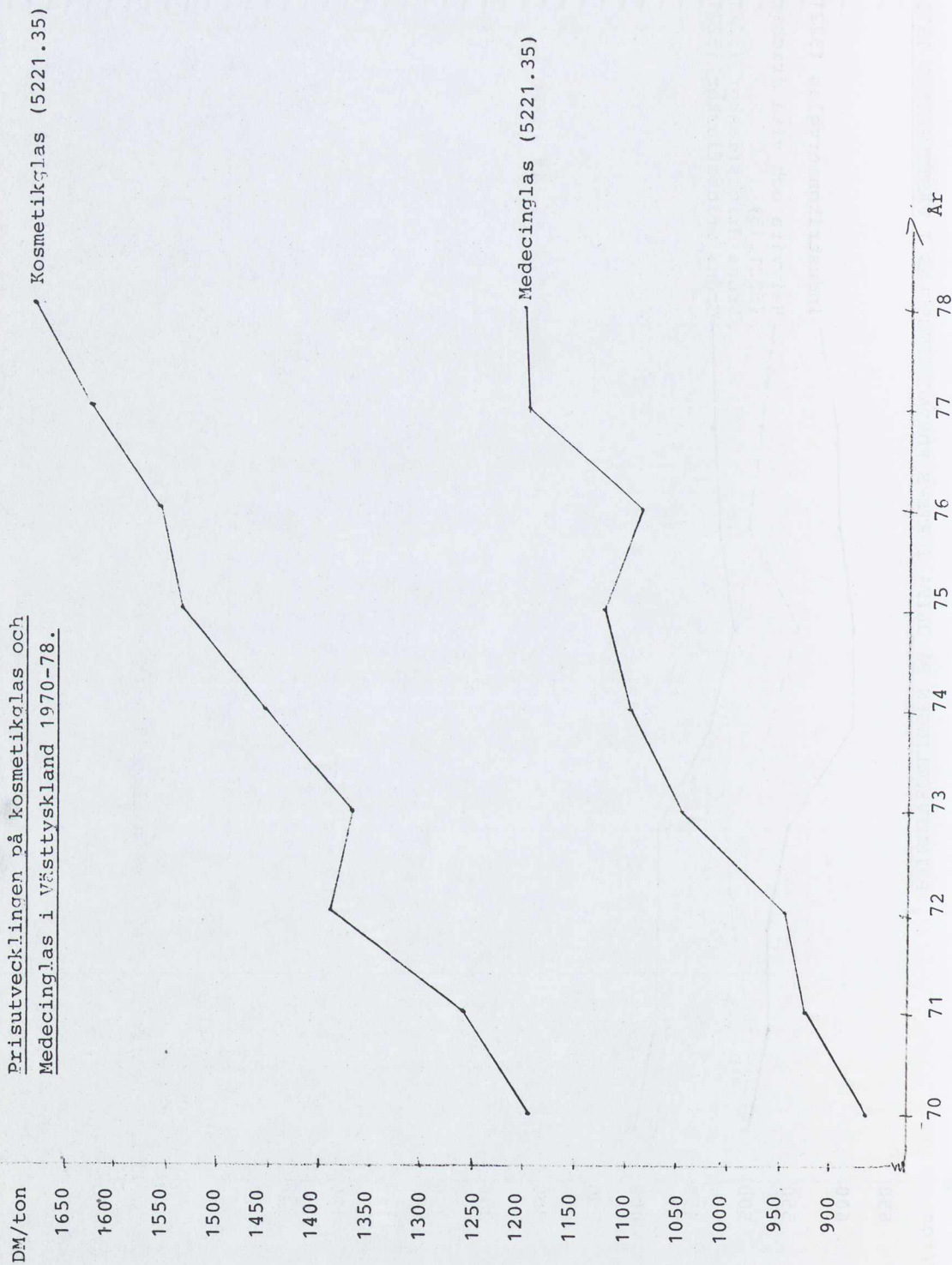
1) Beräknad på en uppskattning av västtyska konsumtionen 1979 till 2,7 milj. ton.

Källa: PLM och västtysk nationell statistik

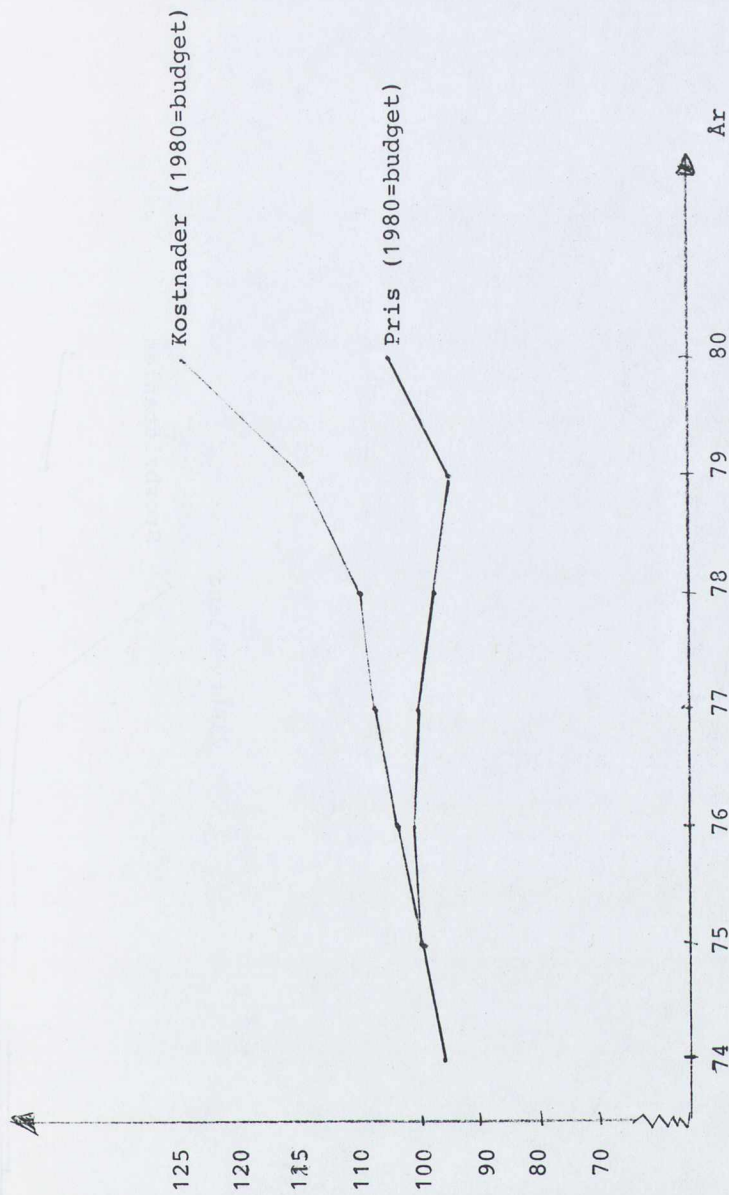
PRISUTVECKLINGEN PÅ OLIKA SORTERS FÖRPACKNINGSGLAS I VÄSTYTYSKLAND 1970-78.



KÄLLA: Bearbetning av tysk nationell statistik.

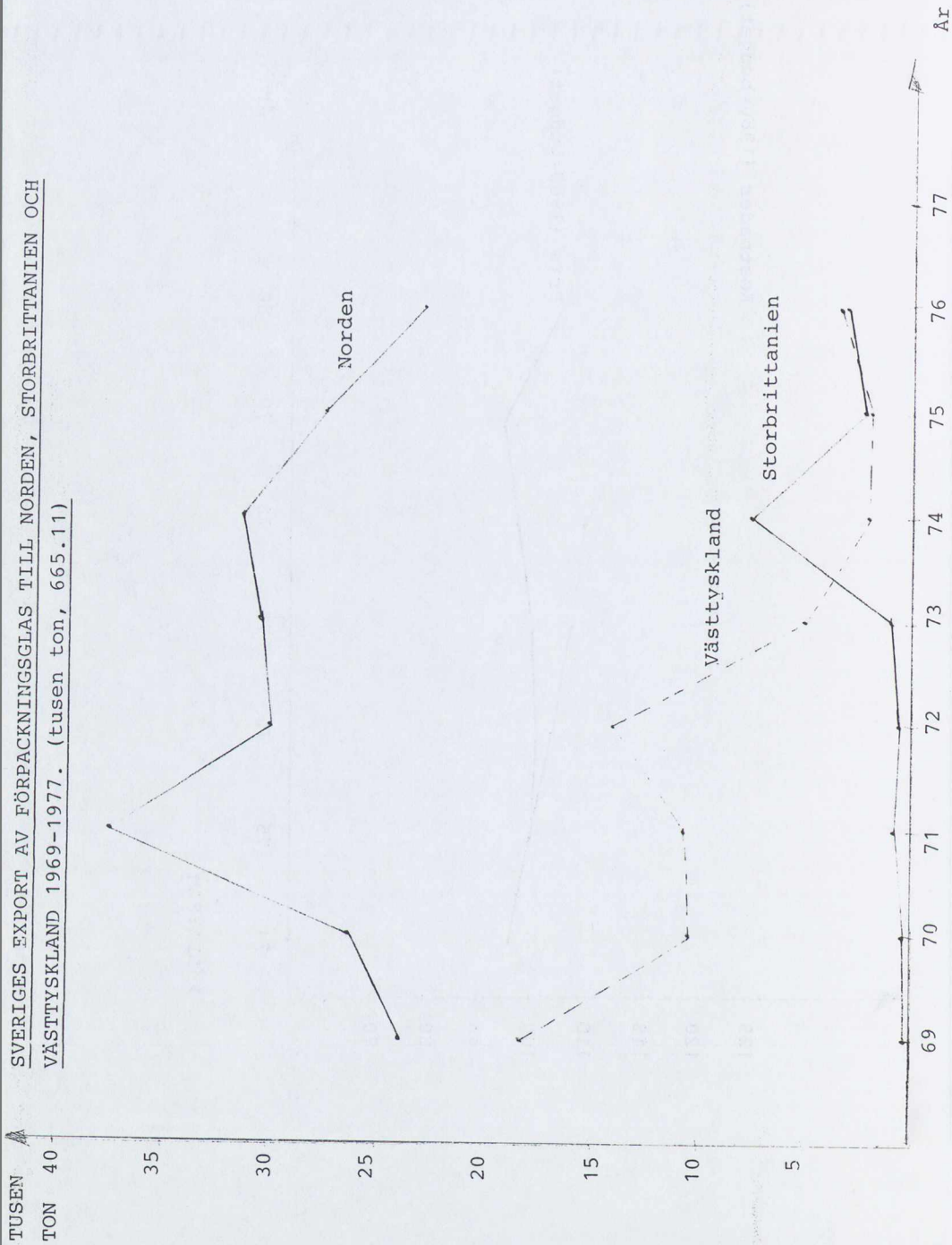


PRIS- OCH KOSTNADSUTVECKLING FÖR EUROGLAS PRODUKTER 1974-80. Index 1975=100



KÄLLA: PLM

SVERIGES EXPORT AV FÖRPACKNINGSGLAS TILL NORDEN, STORBRIITANIEN OCH VÄSTTYSKLAND 1969-1977. (tusen ton, 665.11)



KÄLLA: Svensk utrikeshandel, del 2

Nils Kinch

Kapitel 7 FALLET VOLVO

i

INNEHÅLL	Sid
Avsnitt 1. Rapportens inriktning och uppläggning	317
Utgångspunkter	317
Rapportens uppläggning	318
Avsnitt 2. Volvokoncernens utveckling 1927-1979	321
2.1 Volkos utveckling fram till 1939	321
De första åren	321
Tidig internationalisering	323
Sammanfattning av internationalise- ringen fram till 1939	325
2.2 Utvecklingen 1939-1957	326
Allmänt	326
Internationalisering av försäljningen	327
Sammanfattning av internationalise- ringen fram till 1958	330
2.3 Utvecklingen 1958-1969	332
Allmänt	332
EEC-EFTA	333
Internationalisering av försäljningen	334
" produktionen	337
Sammanfattning av internationalise- ringen fram t o m 1969	338
2.4 Volvo under 70-talet	339
Allmänt	339
Internationalisering av försäljningen	343
" produktionen	347
Personal	349
Internationalisering av inköpen	350
Sammanfattning av internationalise- ringen fram till 1980	352

	Sid
Avsnitt 3. Belgien - Alseberg och Gent	353
3.1 Utredningen om en Europafabrik	353
Bakgrund	353
Tullar och besparingsmöjligheter	355
Prognoser över försäljning och pris- sänkingsutrymmet vid en etablering	356
Etablering i mindre skala	357
3.2 Personvagnar	359
Investeringen i Gent	359
Utveckling av produktion och för- säljning i EEC	362
3.3 Tunga lastvagnar	366
Investeringen i Alseberg	366
Utveckling av produktion och för- säljning	366
3.4 Fördelar av tillverkning inom EEC	369
Kostnadskalkyler	369
Andra fördelar av lokal montering	371
Vad hade hänt om Volvo inte etable- rat sig?	372
3.5 Sysselsättningseffekter	373
Direkta effekter	373
Förändrade inköp som en följd av etableringen	376
Avsnitt 4. Belgien - Oostakker	378
Innebörden av klubbprogrammet	378
Motiv till samarbetet	379
Fördelar med samarbetet	381
Möjligheter till fortsatt samarbete	382
Samarbete Volvo och Saviem utanför klubbprogrammet	383

	Sid
Varför tillverkning i Belgien?	383
Försäljning av vagnarna	384
Inköp till klubbvagnen	385
Framtida utveckling av fabriken	386
Sammanfattning	387
 Avsnitt 5. Kanada	 388
Motiv för etableringen	388
Försäljnings- och produktionsutveckling	388
Inköp av material från Kanada	389
Sysselsättningseffekter	390
 Avsnitt 6. USA	 390
Personvagnar	390
Lastvagnar	391
 Avsnitt 7. Holland	 394
Volvo Car BV	394
Sysselsättningseffekter	396
 Avsnitt 8. Brasilien	 398
Volvo do Brazil	398
Volvos tidigare engagemang i Brasilien	398
Finansiering av investeringen	399
Ledning av verksamheten	400
Produktionsapparatens utbyggnad	401
Kravet på lokal integration och återexport	401
Uppbyggnaden av underleverantörsnät i Brasilien	402
Avsättningsmarknad för framtida export från Volvo do Brazil	404
Huvudmotiv till Volvos produktionsetablering i Brasilien	405
Sysselsättningseffekter i Sverige	409

	Sid
Avsnitt 9. Frankrike	415
PRV	415
Utvecklings- och investeringskostnader	415
Inköp	416
Ledning	417
Volymutveckling	417
Sysselsättningseffekter av investeringen	418
Avsnitt 10. Sammanfattande analys	420
Grund för klassificering av etableringar	420
Marknadsorienterade investeringar	421
Resursorienterade investeringar	425
Volvos ställning i bilindustrin	428
Drivkrafter till utlandsetableringar - - utlandsberoende	430
Referenser	433-434
Bilagor 1-26	435

Avsnitt 1. Rapportens inriktning och uppläggning

Utgångspunkter

I denna studie ges en beskrivning av hur Volvokoncernen vuxit fram och successivt internationaliserats samt en fördjupad beskrivning och analys av ett antal utländska direktinvesteringar. Huvudvikten i framställningen läggs vid utvecklingen inom "Bil Volvo" och övriga verksamhetsgrenar berörs endast i förbigående. Anledningen till denna avgränsning är att den studerade delen idag svarar för ca 80% av omsättningen och den övervägande delen av utlandsetableringarna. Inom Bil Volvo är det i huvudsak situationen för person- och lastvagnar som berörs medan bussektorn behandlas mer översiktligt. Ett förslag föreligger från Volvos styrelse att köpa AB Beijerinvest, vilket märkbart skulle förändra företagets inriktning, men konsekvenserna av detta har inte studerats.

Utredningens huvudsyfte är att visa på olika näringspolitiska effekter av de investeringar i tillverkande enheter som koncernen gjort. För att sätta in dessa investeringar i ett sammanhang beskrivs i denna rapport hur Volvo i takt med att det växer blir allt mer internationaliserat. Utlandsinvesteringarna kan inte studeras en och en, utan måste ses i ett sammanhang, där även utveckling av nya produkter och marknader, utbyggnad av produktionsapparaten både vad avser komponenttillverkning och slutmontering samt en satsning på en internationell marknadsorganisation beaktas. Utlandsetableringarna ingår som en del i den utveckling från ett litet hemmamarknadsorienterat företag till en stor internationell koncern som Volvo genomgått.

Internationaliseringen beskrivs ur en rad olika aspekter och genom tillgång på data för de senaste åren har det varit möjligt att kvantitativt mäta detta i en rad dimensioner. Vid sidan av att beskriva Volvos utveckling och utlandsetableringar

har denna framställning även till syfte att belysa internationaliseringsprocessens mångfald och komplexitet. I rapporten behandlas utvecklingen av försäljning, tillverkning och inköp. Det har inte varit vår ambition att även beskriva koncernen m a p finansiering och betalningsbalanseffekter, då rapporten därigenom skulle bli för omfattande. Däremot har avsnittet om inköp inte fått avsedd utformning p g a bristande tillgång till material.

Rapportens uppläggning

Volvos framväxt och internationalisering

I avsnitt 2 beskrivs hur Volvo utvecklats och internationaliserats från starten 1927 till 1979. Internationaliseringen studeras ur tre aspekter. Under de avsnitt som berör försäljningen behandlas framväxten av den utländska marknadsorganisationen, exportens länderfördelning och andel av omsättningen. Internationaliseringen av produktionen studeras m a p förekomsten av tillverkning och samarbetsavtal utomlands och mäts, i mån av tillgång till data, med storleken av utlandsdelen av t ex investeringar, produktion och antal sysselsatta. Den tredje aspekten som tas upp är hur inköpen av material och delar från utlandet utvecklats och hur inköpsorganisationen ser ut.

Framställningen i detta avsnitt bygger i huvudsak på externt tillgängligt material som årsredovisningar, personaltidningar och diverse broschyrer, som företaget givit ut. För tiden fram till 1967 har det varit stora svårigheter att få fram jämförbara sifferserier över t ex exportens länderinriktning, fördelning på produktgrupper etc. Vissa data, som t ex länderfördelning av investeringar och inköp, finns bara för de senaste åren.

För att göra framställningen mera överskådlig behandlas ett antal kortare tidsperioder. Den första behandlar utvecklingen fram t o m 1938. Nästa avsnitt tar upp krigsåren och efter-

krigsperioden fram till dess EEC bildades. I därpå följande avsnitt behandlas problematiken kring EEC och expansionen under 60-talet fram till 1970. Det sista avsnittet beskriver utvecklingen under 70-talet fram till 1979 och är p g a bättre tillgång på data mera utförligt. Mer av en händelse råkar indelningen i stort överensstämma med den tid företagets tre verkställande direktörer verkat. De två första avsnitten täcker i huvudsak den tid då Assar Gabrielsson var VD, fram till 1956. Det därpå följande avsnittet som behandlar 60-talet täcker i stort Gunnar Engellaus period som företagschef och under 70-talet har P G Gyllenhammar varit VD.

Praktikfallen

Sammanlagt beskrivs i avsnitten 3-9 sju olika direktinvesteringar. Urvalet av dessa är gjort med hänsyn till att dels få med de storleksmässigt mest betydande, dels kunna belysa olika typer av problem. Några etableringar behandlar investeringar som innebär att slutmontering utomlands upptas av i Sverige utvecklade produkter. Andra beskriver tillverkning av nya slutprodukter eller komponenter utomlands, som inte tillverkas i Sverige. Vissa av investeringarna är helägda, i andra har Volvo ett minoritetsintresse. Några etableringar är ett resultat av ett samarbete med utländska intressen om gemensam produktutveckling. Beskrivningen av bakgrund och motiven till varför Volvo etablerade sig sker ur det perspektiv företagsledningen hade vid etableringstillfället. I några fall har det varit möjligt att redogöra för de alternativ som övervägdes och den serie överväganden som ledde fram till ett beslut. Vidare tas kopplingen mellan den utländska enheten och moderbolaget upp vad avser informations- och materielutbyte. I något fall har det varit möjligt att göra kvantitativa bedömningar av lönsamheten av att förlägga tillverkningen utomlands. Det är endast för investeringen i Brasilien som det gått att göra en mer detaljerad beskrivning av sysselsättningseffekterna. Beskriv-

ningen av bakgrund och motiv för etableringarna baseras på interna utredningar och/eller intervjuer med personer inom Volvo som varit med vid beslutstillfället eller vid starten av utlandstillverkningen. För etableringarna i Kanada och USA och köpet av den holländska personvagnsfabriken är redogörelsen mer översiktlig och grundas på externt material.

Sammanfattande analys

I avsnitt 10 görs en sammanfattande beskrivning och analys av utlandsetableringarna inom Volvo och en koppling till övriga åtgärder inom företaget. I avsnittet delas etableringarna upp i två slag av investeringar - marknads- och resursorienterade. Volvos ställning som biltillverkare sätts i relation till övrig bilindustri och därvid framgår dess i förhållande till utländska företag stora utlandsberoende.

Avsnitt 2. Volvokoncernens utveckling 1927 - 1979

2.1 Volvos utveckling fram till 1939 ¹⁾

De första åren

På sommaren 1924 överenskom Assar Gabrielsson och Gustaf Larsson att försöka starta en bilfabrik. Den senare konstruerade en bil som under åren 1925-26 tillverkades i 10 exemplar. Gabrielsson som var anställd i SKF, sedan 1/1 1920 i befattning som försäljningschef, satsade 200 000 kr på konstruktion och framtagning av vagnarna. Efter ett misslyckat försök året innan lyckades det Gabrielsson och Larsson att sommaren 1926 intressera Björn Prytz, som var verkställande direktör i SKF, att detta bolag skulle ta hand om projektet. Resultatet blev att SKF i augusti 1926 beslöt att förlägga biltillverkningen i ett vilande bolag, AB Volvo. Samtidigt utsågs Assar Gabrielsson till bolagets verkställande direktör och Gustaf Larsson till dess vice verkställande direktör. Något aktieintresse i Volvo hade de inte men i samband med att SKF, genom AB Volvo, övertog det fortsatta arbetet med biltillverkningen beslöts att Volvo skulle täcka de utlägg som Gabrielsson haft för konstruktion och tillverkning av de första 10 bilarna.

Det planerade tillverkningsprogrammet var ganska optimistiskt - 1 000 bilar första året, 4 000 andra året, 8 000 tredje året.

Den första serietillverkade Volvo bilen blev färdig 1927 och första året tillverkades 297 enheter. Den verkliga försäljningen motsvarade inte de optimistiska planerna och Gabrielsson och Larsson insåg att Volvo inte skulle komma fram enbart med personvagnar. Därför påbörjades konstruktionen av lastbilar med samma

¹ Avsnittet bygger i huvudsak på uppgifter hämtade ur Gabrielson 1956 och Lidström 1972.

motor som i personbilen och med i övrigt så många gemensamma delar som möjligt. De första lastbilarna blev färdiga i slutet av 1928. De första egentliga bussarna började tillverkas 1933.

Volvo gick under åren 1926-1929 med förlust och den första månad som gick ihop var september 1929. Detta föranledde SKF att överväga en avveckling av verksamheten och kontakt togs också med en amerikansk biltillverkare.

"När Volvos verksamhet under åren 1927-28 varje månad visade förlust, började SKF så småningom fundera på en avveckling i en eller annan form. En trevare i den riktningen bestod i att SKF:s chef i Amerika, W L Batt, inbjöd Charles Nash, som var chef och ägare för Nashfabrikerna i Amerika, att tillsammans med sin tekniske direktör komma över till Sverige för att se på Volvo. Assar Gabrielsson, som fortfarande trodde på möjligheten att Volvo skulle kunna slå sig igenom, hade samma morgon som Nash skulle komma till Göteborg ett samtal med Björn Prytz och erbjöd sig då sätta in de 220 000 kronorna, som han fått ut från Volvo, ovanpå SKF:s lån till Volvo. Således med sämre rätt till återbetalning än SKF hade. Detta erbjudande begagnade sig Björn Prytz icke av, men han kände sig genom detsamma i sin tur mera övertygad om Volvos möjligheter, och efter en telefonkonferens med övriga styrelseledamöter i SKF beslöt han att icke utbjuda Volvo till Nash." ¹⁾

En viktig strategi från början var att "bygga bil på volvovis" d v s att använda sig av den teknologi och yrkesskicklighet som fanns i landet, att själv konstruera bilen och att bygga ett system av fristående underleverantörer, vilka svarade för komponenttillverkningen, och sedan slutmontera produkten i egen regi. Det första steget mot en kontroll över produktion av vitala komponenter togs 1931 i och med förvärvet av aktiemajoriteten i AB Pentaverken i Skövde. Företaget hade sedan starten levererat motorer till Volvo och införlivades 1934 helt med Volvo. Från 1930 gick företaget med vinst och i samband med att SKF delade

¹ Årsredovisningen 1976 sid 45.

ut aktierna i Volvo som en bonus till sina aktieägare introducerades Volvo på Stockholms Fondbörs 1935.

Volvo började som personbilstillverkare, men fann snart att lastvagnar och senare också bussar var mer vinstgivande. På personbilsmarknaden kom konkurrenterna, i huvudsak amerikanska tillverkare, varje år med nya modeller. Volvo kunde, beroende på höga verktygskostnader för personbilskarosser och liten årlig försäljning, endast tillverka en modell som måste behållas i flera år. För lastvagnar och bussar var faktorer som bränsleförbrukning och hållbarhet viktiga då kvaliteten var avgörande i högre utsträckning än för personbilar.

Tidig internationalisering

Redan i samband med att det första produktionsprogrammet gjordes upp bestämdes att en viss del av produktionen skulle exporteras. Leverans utomlands skulle vara ett sätt att utjämna säsongsvariationer. Personbilar såldes i Sverige vid den tiden huvudsakligen under vår- och sommarmånaderna och för att få en jämn beläggning i fabriken måste Volvo finna en ersättningsmarknad för den del av höst- och vinterproduktionen som inte såldes i Sverige. Volvo beslöt att avsätta denna i Argentina och några andra länder söder om ekvatorn. Av planerade 1 000 bilar skulle 400 exporteras första året. Under de två första åren exporterades inte en enda personbil beroende på att den planerade tillverkningsvolymen inte uppnåddes och att vad som tillverkades kunde säljas i Sverige. En säsongsutjämning uppnåddes istället i och med att Volvo började tillverka lastbilar vars försäljning var jämnare fördelad över året.

Under 1928 levererades 987 vagnar varav 24 lastbilar exporterades, samtliga till Finland. Volvo hade som politik att inte sälja bilar genom egna filialer eller dotterbolag, dels beroende på kapitalbrist, dels för att Assar Gabrielsson var övertygad

om att en affärsman med eget risktagande och vinstintresse gjorde en bättre insats än en filialföreståndare. Då Volvo inte lyckades finna någon som ville åta sig försäljningen i Finland etablerades samma år det första utländska dotterbolaget Oy Volvo-Auto AB.

Volvos export var till en början inriktad på de skandinaviska länderna därefter Holland, Belgien och några medelhavsländer samt Latinamerika som var den största marknaden. Av utlandsförsäljningen dominerade lastbilar och bussar nästan hundra procentigt. När andra världskriget bröt ut sålde Volvo på 25 länder och hade försäljande dotterbolag i Argentina, Finland och Norge. Ca 35% av lastbilarna och bussarna exporterades.

En annan aspekt av tidig internationalisering är kontakter med utländska leverantörer och biltillverkare. Volvo försökte i första hand bygga upp ett nät av underleverantörer i Sverige. För vissa för bilindustrins specifika konstruktioner som för-gasare, elektrisk utrustning, instrument, etc. var företaget tvingad att söka sig utomlands då inhemska leverantörer saknades. De utländska kontakterna vidgades vartefter och gav Volvo möjlighet, att mot de svenska leverantörerna, i den mån det endast fanns en tillverkare av detaljen i landet, ställa upp utländsk konkurrens. Enligt Gabrielsson agerade Volvo friare vid val av leverantörer i förhållande till sina utländska konkurrenter, som i stor utsträckning begränsade inköpen till inhemska leverantörer. Detta har enligt vissa bedömare gjort att Volvo utvecklats en kompetens att köpa internationellt, som ger dem en konkurrensfördel. Av materialet var enligt Gabrielsson ca 15% utländskt, men enligt den bedömning företaget gör idag skulle andelen varit högre.

Av icke oväsentlig betydelse var enligt Gabrielsson, att Volvo lyckades övertyga sina svenska leverantörer att skicka tekniker utomlands, främst till USA, för att lära sig de modernaste

tillverkningsmetoderna och införa dessa i Sverige. I detta arbete spelade Gustaf Larsson, som själv under flera år arbetat i det engelska bilföretaget Morris fabriker, en stor roll.

Sammanfattning av internationaliseringen fram till 1939

Företaget var vid ingången till 1939 internationaliserat i följande avseende. Exportförsäljningen sköttes genom tre egna dotterbolag och ett antal agenter på ca 25 länder. Det första dotterbolaget etablerades redan 1928. Av tillverkningen av lastvagnar och bussar såldes ca 35% på export men endast en obetydlig andel av personbilarna. Redan 1933 hade exporten uppnått en andel på 25% av omsättningen. Försäljningen var inriktad på de nordiska länderna, Belgien och Holland samt Latinamerika.

Någon tillverkning i egen regi förekom inte utomlands men under något år i början av 30-talet hade i begränsad utsträckning Volvovagnar monterats av den danske agenten för att undvika importrestriktioner.

Vid slutet av perioden utgjorde andelen inköp från utlandet ca 15%.

Sammanfattningsvis är resursbindningen utomlands inte av någon större omfattning och antalet sysselsatta utomlands ringa.

2.2 Utvecklingen 1939-1957

Allmänt ¹⁾

I och med krigsutbrottet förändrades situationen. Bensinransonering och brist på bildäck medförde att försäljningen minskade. Av en planerad omsättning på 9 000 enheter uppnåddes 7 500. Företaget stod nu inför problemet att upprätthålla full tillverkning i fabriker och att ersätta de delar som tidigare importerats.

Medan Volvo ännu hade problem att helt belägga fabriker hade motorfabriken i Skövde samarbetat med Svenska Flygmotor AB i Trollhättan som leverantör av vissa delar. Detta samarbete fördjupades och Volvo förvärvade 1941 aktiemajoriteten i företaget. Under 1943 införlivades Köpings Mekaniska Verkstad vilket innebär att Volvo övertog produktionen av växellådor och bakaxlar och nu, fränsett karosserna, tillverkade samtliga huvudkomponenter i egen regi. Tidigt upptogs tillverkning av gengasaggregat och i övrigt kom produktionen under krigsåren att nästan helt inriktas på tillverkning av militärfordon och något problem att utnyttja kapaciteten uppstod inte. Bristen på gummi hade orsakat företaget stora problem och tillverkning av traktorer startade, då dessa till viss del kan köras med stålhjul, utan gummi. Traktorproduktionen kom igång först efter kriget.

I samband med utveckling av specialfordon för försvaret upptogs samarbete med AB Bolinder-Munktell och detta företag förvärvades sedan 1951.

Volvo presenterade i september 1944 personbilen PV 444 som skulle börja säljas efter kriget. Vidare utvecklades en dieselmotor, som successivt under efterkrigsperioden ersatte bensinmotorerna i

¹ Avsnittet bygger på Gabrielsson 1956 och Lidström 1972.

bussarna och lastvagnarna. Efter kriget rådde materialbrist och Volvo kunde trots stor efterfrågan inte börja tillverka PV 444 före 1947 p g a avsaknad av karosseriplåt.

Fram till 1957 svarade lastvagnar och bussar för den värdemässigt största andelen av AB Volvos omsättning och export. Antalsmässigt hade personbilarna passerat denna grupp under 1949. Enligt Volvo hade företaget länge för lastvagnar och bussar varit fullt konkurrenskraftigt då de inte mötte samma priskonkurrens som masstillverkade personbilar. Detta år passerade dock personbilarna omsättningsmässigt denna grupp och i exporten kom de för första gången att representera ungefär samma värde som lastvagnar och bussar, som tidigare även dominerat exportförsäljningen. Omsättning och antal anställda för de olika enheterna i koncernen vid slutet av perioden framgår av tabell 1 nedan.

Tabell 1. Volvokoncernens omsättning och antal anställda 1957.
Fördelad på produktgrupper.

	<u>Omsättning</u>	<u>Anställda</u>
AB Volvo	679 mkr	6 405
AB Bolinder-Munktell	130 mkr	2 687
Svenska Flygmotor AB	140 mkr	2 312
Köpings Mekaniska Verkstads AB	<u>15 mkr</u>	<u>1 891</u>
	964 mkr	13 295

Källa: Bearbetning av årsredovisningen 1957.

Internationalisering av försäljningen

Utvecklingen av omsättningen och exporten framgår av bilaga 1.

Under en rad av år kom licens- och valutaproblem att uppta en stor del av tiden för exportavdelningen. Bristen på dollar och den höga dollarkursen innebar emellertid en konkurrensfördel

gentemot den amerikanska bilindustrin. Under åren 1946-50 var valutaproblemen minst i handeln med Brasilien och Argentina, vilket medförde att den största delen av exporten, liksom före kriget, gick till dessa länder. Senare kom importrestriktioner att tillstöta på dessa marknader varför de fick minskad betydelse. I Argentina avvecklade Volvo sitt dotterbolag 1955 sedan möjligheterna att importera monterade lastvagnar stoppats. Representationen sköttes därefter av en agent som i egen regi startade en karosserifabrik efter några år.¹⁾ 1958 skärptes kraven ytterligare och Volvo lämnade då in en plan till myndigheterna för sammansättning och delvis även detaljtillverkning av lastvagnschassier i landet. Planen accepterades dock inte av myndigheterna.²⁾ Liknande krav restes i Brasilien 1956 vilket innebar att denna marknad stängdes för Volvo. Det norska dotterbolaget likviderades 1939. I generalagentens regi påbörjades 1951 montering av personvagnar i Belgien och 1954 i Holland.³⁾

1953 fanns Volvo representerat i 36 länder. I Finland och Argentina av dotterbolag som generalagenturer. Övriga exportmarknader bearbetades av fristående företag, i vissa fall generalagenter med egna underagenter, i andra fall främst i Norge och Danmark, av ett flertal agenter som samarbetade direkt med Volvo och representerade bolaget inom en mindre del av landet.⁴⁾

Genom ett avtal med norska myndigheter och industrier hade Volvo 1956 i utbyte mot att engagera norsk industri som underleverantörer tillförsäkrat sig en extra importkvot för sina personbilar. Exportökningen uppgick under året ungefär till de 3 000 bilar som avtalet avsåg.

¹ Ratten nr 61, 1969, sid 13, citerat ur Lidström 1972.

² Luftrenaren nr 31/2, 1962, sid 4, citerat ur Lidström 1972.

³ Årsredovisningen 1954, sid 6.

⁴ Årsredovisningen 1953, sid 24.

Något som skulle komma att starkt påverka företagets framtida utveckling var att Volvo började exportera personbilar till USA. Under 1955 hade försäljning försöksvis startat i Californien. Följande år koncentrerades ansträngningarna till de 11 västra staterna och samtidigt upptogs försäljning även i de östra delarna av USA genom dotterbolaget Volvo Import Inc. Sammanlagt såldes ca 5 000 personbilar och det första fartyget för leverans av personbilar till USA chartrades. Under 1957 byggdes försäljningsorganisationen ut och importen till hela marknaden organiserades av Volvos importbolag. Detta år levererades 10 414 bilar på USA marknaden. Av 41 488 tillverkade personbilar, levererades sålunda endast två år efter introduktionen, nästan 25% till USA, som sedan dess jämsides med Sverige varit Volvos mest betydande marknad för personbilar och gjort Volvo som företag starkt beroende av den amerikanska bilmarknaden. Under 1957 påbörjade företaget vidare undersökningar angående möjligheterna att sälja lastbilar i USA och 1958 såldes första Volvolastbilen. Men företaget fullföljde inte lanseringen och nästa försök gjordes först i mitten av 70-talet.

I Sverige avsattes detta år 27 907 personbilar eller 67% av produktionen och Volvos marknadsandel uppgick till 18,1%. Samma år producerades 14 309 lastvagnar av vilka 5 103 eller 35% avsattes på hemmamarknaden där marknadsandelen var 40,4%. Av 1 082 tillverkade bussar avsattes 170 eller 16% i Sverige och marknadsandelen var 31,4%. Huvuddelen av traktortillverkningen hade upphört i moderbolaget och liksom försäljningen överförts till dotterbolaget AB Bolinder - Munktell.

Andra viktiga marknader vid sidan av USA var Norge och Danmark, men även till Holland, Grekland och Sydamerika skedde betydande leveranser.

Det är dock anmärkningsvärt att marknaderna i Europa utom Norden och speciellt de bilproducerande länderna i detta område utgjorde

en så liten del av exporten. Anledningen till detta förklaras av följande citat ur årsredovisningen:

"Volvo har hittills icke exporterat till de länder i Europa, som själva ha en betydande biltillverkning - England, Tyskland, Frankrike och Italien - men marknadsundersökningar har nu igångsatts för att söka få klarhet i om Volvo skulle kunna tänkas vara konkurrenskraftigt även i dessa. Det har därvid visat sig, att med nuvarande tullförhållanden så icke är fallet. Volvo åtnjuter i Sverige ett tullskydd av 15% på värdet och har ingen önskan att få detta tullskydd höjt, men de bilproducerande länderna har tullar, som varierar mellan 30 ä 40% på värdet. Skulle en sådan ändring i de nuvarande förhållandena kunna uppnås, att Volvos produkter finge införas i de andra bilproducerande länderna i Europa till samma tull som dessa produkter får införas i Sverige, så skulle Volvo ha möjlighet att taga en liten del av omsättningen i dessa länder. Denna omsättning är emellertid så stor, att även en mycket liten del av densamma skulle betyda ett väsentligt tillskott för Volvo.

Bolaget fortsätter att utveckla sin försäljningsorganisation i de icke bilproducerande länderna."¹⁾

AB Volvos export uppgick 1957 till 254 miljoner kr eller 37% av omsättningen. Detta motsvarade 2% av Sveriges export.²⁾

Sammanfattning av internationaliseringen fram till 1958

Volvo var 1957 internationaliserat i följande avseenden. Exportförsäljningen sköttes via två dotterbolag och i övrigt av agenter. Dotterbolagen i Norge och Argentina hade avvecklats och ytterligare ett tillkommit i USA 1956. AB Volvo sålde 37% av omsättningen på export. Under kriget inställdes exporten och under de första efterkrigsåren var Latinamerika en betydande marknad, men fick sedan på grund av importrestriktioner minskad vikt. I övrigt sålde företaget i huvudsak till de nordiska länderna samt Belgien och Nederländerna. Anmärkningsvärt är att Volvo inte sålde på de

¹ Årsredovisningen 1954, sid 6.

² Sveriges export 1957: 11 091 mkr.

stora bilproducerande marknaderna i Europa som Storbritannien Västtyskland, Frankrike och Italien. En viktig händelse var att personbilsexport till USA startades 1955 och snabbt kom att svara för ca 25% av antalet sålda personbilar. Detta har gjort att Volvo därefter varit starkt beroende av utvecklingen på USA marknaden.

Någon tillverkning i egen regi utomlands förekom inte men agenterna i Belgien och Holland startade montering av vagnarna i början av 50-talet. I samband med att importrestriktioner infördes i Argentina övervägde företaget lokal montering som dock ej genomfördes.

Några kvantitativa uppgifter om länderfördelningen av inköpen finns inte. Under kriget tvingades Volvo ersätta tidigare importerat material och utvecklade ett samarbete med svenska underleverantörer. Efter kriget köptes mycket från USA p g a att den europeiska industrin var nedsliten. Successivt skedde en övergång till inköp från bilproducerande länder i Europa främst England och Västtyskland. De närmaste efterkrigsåren kännetecknades av brist på material, t ex karosseriplåt.

Beroendet av utlandsmarknaden ökade, men de resurser som bands utomlands var fortfarande av liten omfattning vid periodens slut.

2.3 Utvecklingen 1958-1969

Allmänt

Under denna period tillväxte koncernen snabbt. Omsättningen fyrdubblades från 1 078 mkr till 4 400 mkr. AB Volvo ökade omsättningen från 799 mkr till 2 969 mkr eller med 272% och exporten från 312 mkr till 1 750 mkr eller med 461%. Moderbolaget svarade 1958 för 74% av koncernens omsättning. Denna andel sjönk under perioden till 67% vilket sammanhängde med de utländska dotterbolagens expansion.

AB Volvos omsättning fördelad på produktgrupper framgår av bilaga 2. Personvagnarnas andel av omsättningen steg från 62% till 67% under perioden 1961-69, samtidigt som andelen för lastvagnar och bussar sjönk från 34% 1961 till 26% 1969. Så sent som 1957 svarade sistnämnda grupp fortfarande för 50% av omsättningen och utvecklingen mot minskade andelar fortsatte således under 60-talet. I samband med modellbyte i mitten på 60-talet fick Volvo problem med kvaliteten och i det kärva marknadsläge som då rådde övervägde Volvo att lägga ned tillverkningen av lastvagnar. Det var personbilarna som expanderade och var vinstgivande något som under 70-talet återigen ändrades till lastvagnarnas förmån.

Några större avsättningssvårigheter för personbilar hade företaget inte utan försäljningen begränsades under några år på grund av bristande tillverkningskapacitet. En kraftig satsning skedde på en uppbyggnad av en utländsk försäljningsorganisation och marknaderna i de stora bilproducerande länderna i Europa började bearbetas. Volvos första utländska tillverkningsenheter etablerades och kapital bands i dessa produktionsanläggningar och i den utbyggda marknadsorganisationen.

Under 1959 påbörjades en investeringsperiod och i Sverige byggdes produktionsapparaten ut i takt med den ökade försäljningen och

den största investeringen skedde i början av 60-talet i den nya personbilsfabriken i Torslanda samtidigt som kapaciteten i övriga komponenttillverkande fabriker byggdes ut. Olofströms AB förvärvades under 1969 från Alfa-Laval AB för 140 mkr. Sedan 1930-talet hade Olofström varit den dominerande leverantören till koncernen av karosser och pressade delar av plåtmaterial. Med detta förvärv integrerades den sista viktiga huvudkomponenten i företaget. Utöver den slutliga sammansättningen omfattade tillverkningen även framställning av karosser, motorer, växellådor och transmissioner samt inredning och klädslar.

Antalet anställda i koncernen ökade från 13 715 personer till 34 048 personer och andelen som var sysselsatta utomlands utgjorde 1969 9%. I moderbolaget ökade antalet anställda under samma tid från 6 773 till 18 070 personer.

De överväganden som låg bakom utlandssatsningarna präglades till stor del av problematiken kring de förändringar som tillkomsten av EEC innebar 1958. När sedan EFTA bildades något senare var uppdelningen av Europa i två marknadsblock ett faktum. I den fortsatta framställningen beskrivs först problematiken kring EEC och EFTA, därefter behandlas marknadsorganisationens uppbyggnad och försäljningsutvecklingen och slutligen beskrivs Volvos produktionsetableringar.

EEC-EFTA

Den i och med tillkomsten av EEC 1958 bildade tullunionen innebar att de interna tullarna successivt skulle avvecklas mellan medlemsländerna och en gemensam yttre tullmur upprättas. Detta skulle vara fullt genomfört i januari 1967 med en yttre tullmur på 22%. För Volvo medförde detta en helt förändrad konkurrens-situation i t ex Belgien och Holland, genom att företaget diskriminerades i förhållande till billeverantörer från Västtyskland, Frankrike och Italien.

Genom den s k Kennedyrundan 1967 åstadkoms en 50% tullsänkning på importen av personvagnar till EEC, men de bibehölls på tyngre lastvagnar. De interna tullarna inom EEC avlägsnades slutgiltigt 1/7 1968 då även den sista yttre tullanpassningen skedde.

EFTA bildades 1959 sedan försöken att få till stånd ett allmän-europeiskt frihandelsområde brutit samman. England tog upp förnyade förhandlingar med EEC, men dessa strandade definitivt under 1963. Först 1973 skulle England och Danmark ansluta sig till EEC. Inom EFTA området hade de interna personvagnstullarna vid export till Schweiz, Österrike, Storbritannien och Danmark fram till 1963 reducerats med 50%. För lastvagnar gällde samma förhållanden för ovanstående länder jämte Finland som 1961 associerades med EFTA. Portugal tillämpade särskilda bestämmelser och Norge behöll tullarna då de betraktade dem som fiskala. Vid årsskiftet 1966/67 genomfördes den totala avvecklingen av de interna tullarna. Fortfarande kvarstod dock vissa för bilindustrin viktiga undantag.

Osäkerheten om det framtida handelspolitiska läget ledde till att Volvo 1963 beslöt att etablera en tillverkningsenhet inom EEC. Dessförinnan hade försäljningsansträngningar inletts inom de bägge marknadsblocken vilket redovisas i följande avsnitt.

Internationalisering av försäljningen

Marknadsorganisationens uppbyggnad.

Under perioden byggdes försäljningsorganisationen ut i snabb takt och ett flertal dotterbolag etablerades. 1957 hade Volvo egna utländska försäljningsbolag i Finland och USA. Under de följande åren etablerades dotterbolag i Västtyskland (1958), Peru (1958), Norge (1959), Schweiz (1960), Kanada (1961), Danmark (1963) och Frankrike (1964).

Under 1959 vidtogs enligt årsredovisningen vissa förberedelser som en anpassning till de nya villkor som skulle komma att gälla för exporten inom Europa. Exporten till Storbritannien som startat 1958 genom en agent ökades och som ett led i en ökad försäljningsinsats på den schweiziska marknaden etablerades 1960 ett dotterbolag med säte i Lausanne.

Ett mycket högt tullskydd i Storbritannien hade länge hindrat Volvos introduktion på denna marknad. I Schweiz gällde tidigare ett nästan fullständigt importförbud för större lastvagnar och bussar och ett "prohibitivt" tullskydd i Österrike hade enligt Volvo tidigare omöjliggjort en introduktion av de modeller som exportmässigt var mest attraktiva.¹⁾ Genom tullsänkningen förbättrades nu förutsättningarna för export till Schweiz, Österrike och Storbritannien.

Av länderna inom dåvarande EEC var Belgien och Hölland sedan länge väl etablerade marknader för Volvo med av generalagenter utbyggda försäljningsnät. Från och med 1958 startade Volvo marknadsbearbetningen även av övriga EEC-länder, då ett dotterbolag etablerades i Västtyskland och följande år etablerades fast representation genom agenter i Italien och Frankrike.

Försäljningsorganisationen förstärktes i USA och Volvo övertog 1961 det västra distributionsbolaget och 1967 även distributionen i södra delen av landet. Därmed sköttes distributionen på hela USA marknaden genom helägda dotterbolag.

¹ Årsredovisningen 1959, sid 24.

Försäljningsutveckling.

Länderfördelningen av AB Volvos leveranser framgår av bilaga 3. Uppgifterna är ofullständiga för 1958 och 1960 men av tabellen kan följande utläsas. Internationaliseringen mätt i den andel av omsättningen som exporterades ökade från 39% 1958 till 59% 1969. Exporten passerade leveranserna till hemmamarknaden 1965. Värdemässigt ökade exporten under hela perioden under det att leveranserna till Sverige tillfälligt minskade under 1967. Koncernens export från Sverige uppgick 1969 till över 2 miljarder kronor och dess andel av Sveriges export ökade från 2% 1957 till 7% 1969 vilket gjorde Volvo till landets största enskilda exportör.¹⁾

Efter Sverige var USA den ojämeförlligt mest betydande enskilda marknaden och frånsett några år mellan 1960-64 har ca en tredjedel av exporten gått till Nordamerika. Vissa år begränsade brist på vagnar leveranserna till USA. Viktigare är dock att notera att företaget sökte undvika att bli för beroende av en enskild marknad.

"För att motverka de risker ett så utpräglat exportföretag löper på internationella marknader inom en jämförelsevis konjunkturkänslig bransch, maximerar Volvos ledning försäljningen till vissa större exportmarknader enligt principen att ej 'ha för många ägg i samma korg'. USA marknaden har sedan 1960-talets början befunnit sig nära denna maximigräns. Den andel av produktionen USA försäljningen tagit i anspråk uppgick 1960 till 18,6 procent och år 1968 till 22,8 procent."²⁾

Andelen leveranser till EEC var oförändrat ca 10% 1960 och 1969. Under 1966 gick 15% till denna marknad. Att andelen för denna marknad inte ökade mer kan sammanhänga med att värdet i leveranserna från Sverige minskade i takt med att en ökad andel av de vagnar som såldes på denna marknad monterades lokalt.

1 Årsredovisning 1969

2 Årsredovisning 1968, sid 47.

Förädlingsvärdet för montering och kostnaden för det material som inköps direkt till de belgiska fabrikerna avgår för de enheter som sammansattes inom EEC.

Tillkomsten av EFTA medförde tullättnader och detta förklarar den ökade andelen för denna marknad. Utvecklingen inom detta block skiljer sig dock åt. Andelen för de nordiska länderna minskade till ca 25% under det att leveranserna till övriga EFTA-länder ökade till 16%. De andel som exporterades till övriga länder minskade från 20% 1960 till 15% 1969 och inom denna ländergrupp fick Latinamerika, som tidigare varit en viktig marknad minskad betydelse, vilket sammanhängde med ökade importbegränsningar.

Internationalisering av produktionen

Under perioden påbörjades i agenters regi montering även i Marocko 1959 (tung fordon), Chile 1963 och Portugal 1964 (tung fordon). Under 1960 övervägdes även montering av personbilar i Mexiko men dessa planer realiserades inte.

Ägarmässigt engagerade sig Volvo tillsammans med lokala partners i slutmontering i Peru (1958 av personbilar och 1966 av lastvagnar) och i Malaysia (1966 av personbilar). I samarbete med dotterbolaget AB Bolinder-Munktell och generalagenten startades 1963 montering av lastvagnar, traktorer och lantbruksredskap i Iran.

Helägda fabriker för montering av personbilar etablerades i Kanada 1963 och i Belgien 1964, där även slutmontering av lastbilar påbörjades. I England skedde hos engelska tillverkare under åren 1959-63 montering av sportbilen P1800 då tillräcklig produktionskapacitet inte fanns i Göteborgsfabriken. Av bilaga 4 framgår att Volvo 1969 monterade 17% av personbilarna och 20% av lastbilarna utomlands, de flesta i Belgien.

Etableringen av sammansättningsfabriker utomlands påverkade även valet av leverantörer. Avtalet med de kanadensiska myndigheterna förutsatte t ex att vagnarna tillfördes visst kanadensiskt värde. Investeringarna i Belgien skedde för att minska tullbelastningen och detta gynnades av lokala inköp. I båda fallen verkade detta i riktning mot att Volvo ökade andelen utländska materialinköp. Detta berörs ytterligare i de separata beskrivningar som ges av respektive etablering.

Sammanfattning av internationaliseringen fram till 1970

AB Volvo var 1969 internationalliserat i följande avseende. Under perioden tillkom åtta nya försäljande dotterbolag och en utbyggnad av försäljningsorganisationen skedde inom såväl EEC som EFTA. Den andel som exporterades uppgick till 59% och USA var den största enskilda marknaden.

Produktion i egen regi bedrevs i Belgien och Kanada och med lokala partners i Iran, Malaysia och Peru. Av den sammanlagda tillverkningen slutmonterades 1969 17% av personvagnarna och 20% av lastvagnarna utomlands. De största utländska tillverkningsenheterna fanns i Belgien och de svarade för ca hälften av all utlandstillverkning.

Knappt nio procent av koncernens anställda arbetade utomlands. Av koncernens inköp av material och delar svarade utländska leverantörer för 49%.

Sammanfattningsvis kan för denna period noteras en kraftigt ökad internationalisering i alla mätta dimensioner.

2.4 Volvo under 70-talet

Allmänt

I februari 1969 offentliggjordes en investeringsplan för Bilvolvo för de närmaste åren omfattande ca 1 300 mkr. Produktionskapaciteten förutsågs öka för personbilar till 275 000 enheter 1975, men redan nu "var siktet inriktat på 350 000 - 400 000 enheter vid slutet av 1970-talet". De största investeringarna planerades i Torslanda, där ett tekniskt centrum uppfördes, men omfattade även kapacitetsutbyggnad av sammansättningsfabriker och komponenttillverkning. Planerna inför 70-talet innebar en fortsatt stark satsning på personbilar och export. Utomlands planerades utbyggnad av monteringsfabrikerna i Belgien och Kanada och inom försäljnings- och serviceorganisationen avsåg investeringarna främst EEC marknaden.¹⁾ Under 1974 togs en ny sammansättningsfabrik med en kapacitet av 30 000 personbilar i bruk i Kalmar.

De optimistiska planerna infriades inte och som framgår av bilaga 4 uppgick 1979 tillverkningen av personbilar i 200 serien till 230 000 vilket skall jämföras med den högsta produktions-siffran 252 000 som uppnåddes 1973. Expansionen för personvagnarna bröts av de kraftiga prisstegringarna på olja hösten 1973.

I början av 1974 offentliggjordes ett omfattande investeringsprogram för lastvagnar med avsikt att höja årsproduktionen till ca 40 000 enheter inom sex år. Satsningen på lastvagnar innebar att andelen för denna grupp, som fram till 1957 svarat för den största delen av omsättning och export, nu återigen ökade. Andelsmässigt svarade personbilarna för den största delen av koncernens omsättning med 60% 1971 för att sedan fram till 1977

¹ Årsredovisningen 1968, sid 8.

sjunka till 51%. Under motsvarande period ökade andelen för lastvagnar och bussar från 19 till 28%. Under 1978 ökade andelen för personbilar igen och andelarna för respektive produktgrupp uppgick som framgår av tabell 2 1979 till 54 respektive 29%. AB Volvos och koncernens försäljning uppdelad på produktgrupper framgår av bilaga 5 och 8.

Tabell 2. Volvokoncernens försäljning 1970 och 1979 fördelad på produktgrupper. Andelar och total omsättning (mkr).

	1970	1975	1979
Personvagnar	59%	55%	54%
Lastvagnar	} 19%	22%	26%
Bussar		2%	3%
Konstruktionsutrustning, jordbruks- och skogsmaskiner	13%	12%	10%
Marin och industrimotorer	4%	4%	4%
Flygplansmotorer, hydrauliska maskiner etc.	2%	3%	2%
Övriga produkter	3%	2%	2%
	100%	100%	100%
Totalt	5 324	13 692	23 472

Källa: Bilaga 8

AB Volvos försäljning ökade under perioden till 13 565 mkr, vilket innebar en ökning med 290%. Koncernen ökade under samma tid omsättningen till 23 472 mkr eller med 340%. (Bilaga 6 och 7.)

Genom köp av DAF:s personvagnsdivision - nuvarande Volvo Car BV - utökades produktionsprogrammet med en mindre personbil. Den ökade satsningen på lastvagnar genomfördes, för att minska koncernens beroende av personbilsmarknaden. De investeringar som skedde genom förvärvet av Jofa och ytterligare några företag som tillverkar fritidsutrustning samt Monark-Crescents utombordstillverkning får ses som mindre steg i samma riktning. Vissa av företagen inom fritidssektorn samt utombordstillverkningen har avvecklats.

Under 1977 avbröts de förhandlingar om en sammanslagning av Volvo och Saab-Scania som förts mellan företagen. Volvo presenterade 1978 planer på att uppta samarbete med norska staten för att "stärka Volvos kapitalbas, vidga företagets hemmamarknad, intensifiera produktutvecklingen och vinna insteg i oljeindustrin".¹⁾ Avtalet innebar att norska intressen skulle överta 40% av aktierna i Volvo-koncernen (utom vissa delar), att viss tillverkning skulle flyttas till Norge samt att Volvo skulle få koncessioner för oljeutvinning. Detta avtal genomfördes inte p g a motstånd från aktieägargrupper, men Volvo har upptagit ett samarbete i "avtalets anda" och bl a fått koncession för oljeutvinning i Norge. Volvo har inom ramen för ett nybildat bolag, Volvo Energi AB, sammanfört sina intressen inom energisektorn. Detta omfattar tre huvudområden oljeutvinning, utrustning för off-shore-branschen och energiteknik.

Som ett led i satsningen på energisektorn har Volvo förvärvat 30% av aktierna i Consafe och ett delägarskap i ett nytt oljebolag för arbete i utvecklingsländerna (IECD).

Ett samarbetsavtal träffades med det franska bilföretaget Renault på personvagnsområdet om samverkan i fråga om forskning, produktutveckling och komponentproduktion. Renault kommer vid halvårsskiftet 1981 att äga 15% i det nybildade bolaget Volvo Personvagnar AB.

¹ Årsredovisningen 1978, sid 3.

"AB Volvo överlåter till Volvo Personvagnar AB sin personbilsrörelse i Sverige med tillhörande tillgångar och skulder - med undantag för produktionen av komponenter och försäljningsfunktionen för den svenska marknaden - liksom sina aktier i Volvo Car BV, Nederländerna samt aktierna i ett nybildat belgiskt dotterbolag, Volvo Europa Car NV, omfattande personbilsrörelsen i nuvarande Volvo Europa NV. Inga andra dotterbolag - såsom försäljningsbolagen i eller utom Sverige - omfattas av överenskommelsen. Dessa kvarstår som dotterbolag till AB Volvo."¹⁾

I slutet av 1980 har Volvo lagt ett bud på AB Beijerinvest och om denna fusion genomförs tillförs koncernen en rad nya verksamhetsgrenar och beroendet av personvagnssektorn minskas.

Under 60-talet och början av 70-talet var tillverkning och försäljning av personbilar koncernens främsta vinstkälla. En resultatanalys för 1976-79 (se tabell 3) visar det bidrag de olika grupperna givit till koncernens resultat. För produktgruppen personbilar har 200-serien alltid varit lönsam och för bilar i 640- och 340-serierna som tillverkas i Holland gäller att de sedan de införlivades i koncernen 1975 alltid gått med förlust.²⁾ I början av 70-talet svarade personvagnarna för ca 60% av koncernens vinst, men efter oljekrisen sjönk denna drastiskt och 1979 var det lastvagnar och bussar som bidrog med nära 60% av koncernvinsten.

¹ Arsredovisningen 1979, sid 8 f.

² Biltillverkningen gick med förlust redan innan Volvo tog över företaget.

Tabell 3. Resultatanalys

Resultat per produktgrupp mkr	1976	1977	1978	1979
Personvagnar	100	-105	190	340
Lastvagnar och bussar	350	480	520	720
Entreprenad-, lantbruks- och skogsmaskiner	60	- 10	- 85	100
Marin- och industrimotorer	10	10	- 50	- 5
Flygmotorer m m	70	95	90	65
Övrigt	- 8	- 5	- 19	24
Koncernvinst före bok- slutsdispositioner och skatter	582	465	646	1.244

Källa: Financial and Operating Statistics 1979/80.

Internationalisering av försäljningen

Marknadsorganisationens uppbyggnad.

Under 70-talet fortsatte en utbyggnad av försäljningsorganisationen och ett antal nya försäljande dotterbolag etablerades. I Australien (1970), Storbritannien (1972 lastvagnar) och i Italien (1972) etablerades dotterbolag, vilket i samtliga fall skedde genom att tidigare agenter helt eller delvis övertogs av Volvo. Efter några år övergick de helt i bolagets ägo. Tillsammans med ett inhemskt företag etablerade Volvo 1974 ett hälftenägt försäljningsbolag i Japan. I och med att Volvo 1975 övertog kontrollen av den holländska bilfabriken, samordnades marknadsföringen av koncernens personbilsprogram och försäljningsorganisationerna slogs samman.

En kraftig satsning skedde på en utbyggnad av marknadsorganisationen inom EEC och bl a byggdes import- och serviceanläggningar ut. På USA-marknaden tillkom 1971 ytterligare ett distributionsbolag och 1974 genomfördes en organisationsförändring. Volvo lastvagnar introducerades i USA 1974 och i Italien 1977. På den nordamerikanska marknaden upptogs 1978 samarbete med ett amerikanskt företag om försäljning och service av Volvos lastvagnar.

För att handha marknadsföringen av koncernens produkter på nya marknader bildade företaget 1976 Volvo International Development AB.

"Denna enhet skall bl a ansvara för affärer med stats-handensländerna och med utvecklingsekonomier. Verksamheten avser såväl försäljning av projekt med produktionsanläggningar som försäljning av produkter och bytesaffärer."¹⁾

Några uppgifter om den totala storleken på marknadsinvesteringarna, och hur de fördelats ländervis, har ej varit tillgängliga.

Försäljningsutveckling

I bilaga 6 och 7 redovisas länderfördelning av AB Volvos och koncernens försäljning. I tabell 3 visas hur försäljningen fördelas andelsmässigt för koncernen i början, mitten och slutet av 70-talet.

¹ Årsredovisningen 1976, sid 3.

Tabell 4. Koncernens försäljning fördelad på marknader 1970 och 1979. Andelar och total försäljning mkr

	1970	1975	1979
Sverige	35%	29%	24%
Övriga Norden	16%	12%	13%
Europa utom Norden	22%	28%	40%
Nordamerika	20%	16%	12%
Övriga marknader	7%	15%	11%
Summa utlandet	65%	71%	76%
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	100%	100%	100%
Total försäljning	5 324	13 692	23 472

Källa: Bilaga 7.

Av tabell 4 framgår att den andel av koncernens leveranser som avsätts i Sverige minskat från 35% till 24%. Koncernens försäljning till "Europa utom Norden" har mellan 1970 och 1979 ökat från 22% till 40% och den passerade 1976 den andel som levererades till hemmamarknaden.

Den nordamerikanska marknaden, som sedan 1958 svarat för en betydande andel av exporten, har under 1970-talet minskat sin andel av koncernens omsättning.

Till gruppen "övriga länder", som tidigt svarade för en stor del av försäljningen men som under hela 60-talet fick minskad betydelse, ökade andelen av leveranser igen. Andelen ökade från 7% till 11% och under 1975 uppnåddes 15%. Denna ökning kan bl a antas sammanhänga dels med den investeringsökning som följde på höjningarna av oljepriserna, dels med att Volvo i takt med att marknadsorganisationen på mer närbelägna marknader byggts ut även intensifierat försäljningsansträngningarna på dessa länder. Detta arbete bedrivs i stor utsträckning av Volvo International Development AB.

Fördelningen av koncernens person- och lastvagnsförsäljning på olika marknadsområden och de största enskilda marknaderna framgår av bilaga 9. Av lastvagnarna svarade hemmamarknaden 1979 för 17% av omsättningen och motsvarande siffra för personvagnarna var 22%. Sverige var 1979 Volvos största enskilda marknad för personvagnar och Storbritannien för lastvagnar.

Av tabell 5 framgår att Volvos marknadsandel för personbilar sjönk 1974 och att den därefter långsamt stigit igen. Från och med 1975 ingår de bilar som importerats från Holland vilket innebär att Volvo under 70-talet för de i Sverige tillverkade personbilarna säljer färre enheter på hemmamarknaden och har en lägre marknadsandel. 1970 såldes av dessa vagnar 53 500 i Sverige och marknadsandelen uppgick till 26%. Under 1980 sålde Volvo i USA 57 000 vagnar av 200-serien, vilket översteg den sammanlagda försäljningen av bägge personvagnsmodellerna i Sverige som uppgick till 50 500.¹⁾

Denna utveckling sammanhänger bl a med att de svenska modellerna som ursprungligen utvecklades för inhemska krav, i och med att en större andel avsatts utomlands och anpassats för exklusivare segment, blivit för exklusiv för den svenska marknaden.

Tabell 5. Registrering av nya bilar i Sverige och Volvos marknadsandel 1970-1979. Antal i 1000-tal och marknadsandel i %.

	1970	71	72	73	74	75	76	77	78	79
Total antal registrerade bilar	203	198	221	226	260	285	313	241	201	215
Volvos marknadsandel	26,3	25,8	25,2	26,4	21,9	22,9	24,5	23,1	24,8	25,9

Källa: Financial and Operating Statistics 1979/80.

¹ Pressinformation 81 01 27

Av bilaga 10 kan utläsas hur AB Volvos och koncernens andel av Sveriges export utvecklats mellan 1970 och 1977. För AB Volvo har andelen stigit från 5,9% till 7,2% för koncernen från 7,3% till 8,3%.

Internationalisering av produktionen

Etableringar utomlands.

Under 70-talet utökades kapaciteten i merparten av tidigare etablerade utländska monteringsfabriker. Nya produktionsenheter tillkom - helägda i Australien (1971 personbilar och lastvagnar), Storbritannien (1974 lastvagnar och bussar), Belgien (1976 lätta lastvagnar) - delägda i Thailand (1976 personvagnar) och Brasilien (1979 lastvagnar och bussar). Av dessa är satsningarna i Belgien och Brasilien de mest omfattande och planerna i Brasilien anses ha varit en av anledningarna till att diskussioner om en sammanslagning med Saab-Scania togs upp, då detta företag redan var etablerad där.¹⁾ I USA uppfördes en verkstadshall för montering av personbilar med beräknad produktionsstart 1977 som emellertid ännu inte tagits i bruk. Samarbete med den holländska bilfabriken DAF upptogs 1972 och detta samarbete utvecklades till att Volvo övertog kontrollen av detta företags personbilstillverkning 1975.

Ett antal samarbetsavtal slöts med utländska biltillverkare. Med de franska bilföretagen Peugeot och Renault träffade Volvo 1971 ett avtal om att utveckla och tillverka en personvagnsmotor. Tillverkning sker sedan 1974 i norra Frankrike. Samma år inleddes ett samarbete med tre europeiska lastvagnstillverkare om konstruktion och gemensam komponenttillverkning av detaljer till lätta lastvagnar. Som ett resultat av detta samarbete uppförde Volvo en sammansättningsfabrik för lastvagnar i Oostakker i Belgien.

I Peru fick Volvo 1971 monopol på att tillverka lastvagnar och 1973 träffades med den peruanska staten och Perkins Ltd ett avtal om en dieselmotorfabrik.

¹ Dagens Nyheter 1977 05 08

I Ungern bildade Volvo tillsammans med två lokala intressenter ett gemensamt bolag med uppgift att marknadsföra Volvos lätta terränggående fordon. I slutet av 1976 påbörjade Volcom-Hungary KFT, av vilket Volvo ägde 48%, leverans av terrängvagnar enligt det avtal som träffades 1974. Volvo levererade motorer och fick betalt i form av färdiga jeepar som såldes av Volvo på andra marknader.¹⁾ Verksamheten är numera nedlagd.

Samarbetet med utländska tillverkare motiverades av att Volvo vill minska kostnaden och kapitalbindningen för utveckling, konstruktion och produktion av komponenter. Genom samarbetet uppnås högre volymer och utvecklingskostnaderna kan slås ut på flera enheter.

Under 70-talet startade även montering av personbilar och tyngre vagnar av agenter utomlands. I Indonesien togs en mindre sammansättningsfabrik ägd av Volvos importör i bruk 1975.

Lastvagnar (L) och bussar (B) monterades 1979 av agenter i följande länder: Costa Rica (B), Grekland (L&B), Kenya (L), Marocko (L), Nya Zeeland (L), Portugal (L&B), Uruguay (L) och Venezuela (B). Volymerna är dock små.

Tillverkning och investeringar

I bilaga 4 visas hur tillverkningen fördelar sig på koncernens olika monteringsfabriker. I tabell 6 visas hur slutmonteringen av personvagnar och lastvagnar utvecklats sedan 1970.

För personbilarna i 200-serien steg den andel som slutmonterades utomlands från 18% 1970 till 30% 1975 för att sedan sjunka till 25% 1979. Inräknas Volvo Car BV har andelen i Sverige monterade personbilar sjunkit till 54%. För lastvagnar var andelen som monterades utomlands 25% 1970 och har sedan dess stigit till 49%. Motsvarande andel för bussar har ökat från 21% till 31%.

¹ Veckans affärer 1974 02 01

Tabell 6. Slutmontering av personvagnar (200-serien) och lastvagnar i Sverige och utomlands 1970, 1975 och 1979
antal och andelar.

	1970		1975		1979	
Personvagnar						
Sverige	168500	82%	157000	70%	173000	75%
Utomlands	38000	18%	67700	30%	56400	25%
	<u>206500</u>		<u>225400</u>		<u>229500</u>	
Lastvagnar¹⁾						
Sverige	12300	75%	15100	60%	14300	51%
Utomlands	4090	25%	10250	40%	13700	49%
	<u>16390</u>		<u>25400</u>		<u>28000</u>	

¹⁾ F o m 1975 ingår även lätta lastvagnar.

Källa: Bilaga 4.

Koncernens bruttoinvesteringar under perioden framgår av bilaga 11. Av sammanlagt 6 286 mkr som under dessa år investerats i anläggningar och maskiner har 5 153 mkr eller ca 71% investerats i Sverige. Utomlands svarade "Europa utom Norden" för den största andelen eller 19% varav investeringarna i Volvo Car BV sedan 1976 svarat för den största delen. Räknas dessa investeringar ifrån, ökar den andel som investerats i Sverige till 76%.

Personal

Antalet anställda i koncernen utgjorde 1979 ca 65 000 och av dessa utgjorde de utlandsanställda ca 17 200. Den geografiska fördelningen av de anställda under åren 1975-79 samt fördelning på produktgrupper för 1979 framgår av bilaga 21. Sedan 1970 har medelantalet anställda i koncernen ökat med ca 24 400. Av denna ökning har 12 900 tillkommit utomlands vilket motsvarar ca 53% av ökningen i antalet anställda. Av ökningen utomlands hänförs sig hälften eller ca 6 700 personer till förvärvet av den hol-

ländska personbilsfabriken. Exkluderas denna blir ökningen av antalet anställda istället ca 17 700 personer varav ökningen utomlands utgör ca 6 200 personer vilket motsvarar 35%. Vid sidan av Volvo Car BV är Volvo Europa NV i Belgien det utländska dotterbolag som har flest anställda.

Andelen sysselsatta utomlands utgör ett av flera mått på internationalisering. Sedan 1970 har denna andel ökat från 10% till 26%. Frånräknas Volvo Car BV blir andelen utlandsägda 18%. Produktgruppen personvagnar svarade 1979 för 50% och lastvagnar för 21% av antalet anställda.

Några uppgifter på det antal personer som i Sverige direkt sysslar med t ex utvecklings-, konstruktions-, produktions- och försäljningsarbete för den utlandsbaserade delen av tillverkningen har inte varit tillgängliga.

Internationalisering av inköpen

Volvo har mer än 1 600 leverantörer och köper över 200 000 olika komponenter och detaljer från mer än 30 länder. Företaget har beräknat att ca 32 000 personer är direkt sysselsatta i inköpsledet. För att administrera inköpen finns inköpskontor i bl a Nederländerna, Belgien, USA och Japan.

Volvo är, som framgår på annan plats, landets störste enskilde exportör och troligen även den störste importören. Några uppgifter som visar utvecklingen av importen till Sverige har vi ännu inte erhållit från företaget.

Inköpssiffror för koncernen framgår av bilaga 23, Några uppgifter av storleken på importen till Sverige finns inte, utan uppgifterna inkluderar även de inköp som sker till Volvos utländska produktionsenheter. Från 1975 ingår även inköpen till den holländska personbilsfabriken Volvo Car AB.

Utvecklingen är entydig för den perioden statistik finns att tillgå. Andelen inköp i Sverige har sedan 1967 successivt minskat

från 55% till 32% samtidigt som andelen inköp i "Europa utom Norden" ökat från 35% till 57%. Dessa båda länderområden har bytt plats vad avser betydelsen som leverantör av material under det att länderfördelningen i övrigt i stort är oförändrad. För de senaste åren kan dock en viss ökning av inköpen från övriga länder konstateras.

En förklaring till att andelen leveranser av material och komponenter från Sverige minskat sammanhänger med att produkternas innehåll förändras. Bilarna blir mer tekniskt komplexa och utrustade med t ex pumpar och elektroniska komponenter. Dessa produkter framställs av komponenttillverkare i de stora bilproducerande länderna och trots flera försök har någon inhemsk tillverkning inte kommit igång. Det finns anledning att anta att den tekniska utvecklingen framöver kommer att resultera i ökad andel utländskt material i produkterna och att det "tekniska innehållet" i dessa inköp höjs. Från Sverige köper företaget t ex pressade metall detaljer och plastprodukter för t ex inredning.

Till en del sammanhänger den ökade andelen utländska inköp med den ökade sammansättningen utomlands samt av förvärvet av personbilsfabriken i Nederländerna. Det är naturligt att en holländsk fabrik har en leverantörssammansättning som avviker från en svensk och att dess inköp i högre grad är koncentrerad just till gruppen "Europa utom Norden". För några av investeringarna t ex i Malaysia, Kanada och Peru har det från myndigheterna förutom krav på lokal sammansättning även funnits krav på att vissa inköp sker lokalt. I något fall (t ex Kanada) förekommer det även bestämmelser om att Volvo i viss utsträckning skall importera delar från landet ifråga till övriga fabriker i koncernen.

Volvo strävar vidare efter att ha flera leverantörer av samma detalj där serielängderna är tillräckligt stora för att därigenom

undvika ett alltför stort beroende av någon enskild leverantör.

För fabrikerna i Belgien gäller att tillverkningen är så stor att lokala beställningar av vissa komponenter blir lönsam. För att öka serielängden ytterligare tas även i viss omfattning delar till de svenska fabrikerna.

Detta gäller speciellt produkter som är tunga eller skrymmande och därmed har höga transportkostnader. I linje med detta har företaget för visst material som t ex batterier, klädselar och andra inredningsdetaljer ersatt leveranser från Sverige till Belgien med produktion hos lokala underleverantörer. Fabriken i Oostakker intar en särställning genom att tillverkning av de lätta lastvagnarna endast sker där och att inköpen genom samarbetet med de övriga parterna har en stark koncentration till Frankrike.

Sammanfattning av internationaliseringen fram till 1980

Efter 1970 har försäljningsorganisationen ytterligare förstärkts och tre nya försäljande dotterbolag etablerats. Koncernens utländska fakturering har ökat från 65 till 76% av omsättningen. De största leveranserna sker till "Europa utom Norden" och andelen för denna marknad har ökat till 40% av företagets leveranser. 1979 såldes 78% av personvagnarna och 83% av lastvagnarna utomlands. Andelen utlandsproducerade vagnar ökade till 25% för personvagnar respektive 49% för lastvagnar. Trots den ökade internationaliseringen m a p försäljning och produktion har huvuddelen eller 71% av koncernens investeringar sedan 1970 lokaliserats till Sverige. Utvecklingen mot en ökad andel utländska inköp har fortsatt, delvis som en följd av ökade utlands-etableringar. Andelen utlandsanställda har ökat från 10 till 26%. Samarbete har inletts med ett antal utländska bilföretag m a p produktion av komponenter och montering av bilar. Det franska bilföretaget Renault har blivit delägare i Volvos personvagnstillverkning vilket representerar ytterligare ett steg i en internationaliseringsprocess.

Avsnitt 3. Belgien - Alseberg och Gent

Volvo har i Belgien tre tillverkningsenheter Alseberg (tunga lastvagnar), Gent (personvagnar) och Oostakker (lätta och tunga lastvagnar). De förstnämnda tillkom i samband med att företaget p g a oklarheten om den framtida utformningen av handelspolitiken i Västeuropa 1964 etablerade en tillverkningsenhet inom EEC. Den sistnämnda är ett resultat av ett samarbete om utveckling av ett nytt lastvagnsprogram med tre europeiska lastvagnstillverkare som startade 1971. De två första etableringarna beskrivs och analyseras i ett sammanhang och investeringen i Oostakker tas upp separat. Fabrikerna ägdes fram till 1980 av Volvo Europa NV (VENV), men uppdelades då i Volvo Europa Car NV som svarar för personbilsverksamheten och Volvo Europa Truck NV som svarar för lastvagnsverksamheten.¹⁾

3.1 Utredning om en Europafabrik

Bakgrund

Inom Volvo startades under 1962 en utredning angående etablering av en sammansättningsfabrik för personbilar och lastbilar inom EEC för att spara tullkostnader. Denna utredning hade som utgångspunkt att Sverige skulle stå isolerad utanför detta marknadsblock. England, Danmark och Norge hade ansökt om medlemskap i EEC och dessa förhandlingar fördes med olika avbrott under några år i början på 60-talet tills de definitivt avbröts i och med de Gaulles veto i januari 1963. Den för oss tillgängliga utredningen presenterades vid ett sammanträde i februari 1963. När utredningen startade antogs att försäljningsprogrammet för 1967 på EEC-länderna jämte England, Danmark och Norge skulle uppgå till 6 000 lastvagnar och 40 000 personvagnar. Mot bakgrund av detta skulle förutsättningarna för en fabrik med kapaciteten 25 000 personvagnar och 6 000 lastvagnar i ett skift undersökas.

¹ Avsnittet bygger på två interna utredningar, uppgifter ur årsredovisningen samt intervjuer i AB Volvo.

Den skulle uppföras i två etapper varvid i andra etappen hopsättning och målning av karosser och lastbilshytter skulle övertas från Sverige. Kostnaderna skulle bli 49 mkr för första etappen och 36 mkr för den andra. Vid alternativet PKD skulle 813 arbetare och 306 tjänstemän behövas på ett skift och vid CKD 1 100 arbetare och 340 tjänstemän.

Under utredningens gång framkom att man gärna skiftarbetade i de aktuella etableringsländerna och för att fabriken skulle utnyttjas rationellt borde produktionen ligga på 50 000 personbilar och 12 000 lastvagnar. Förutsättningarna för denna fabrik blev efter januari 1963 helt felaktiga i och med att grundförutsättningen för utredningen, nämligen försäljningsprogrammet, hade förändrats. Någon undersökning av hur mycket investeringskostnaden skulle kunna minskas genom att räkna med två skift och minska fabriken dimensioner gjordes inte.

Genom det definitiva avbrottet i planerna på en utvidgning av EEC ändrades marknadsunderlaget för EEC-fabriken. I och med att EFTA bestod fortsatte tullavtrappningen där, vilket ökade Volvos avsettningsmöjligheter på denna marknad. För EEC utarbetades nya försäljningsplaner baserade på att Volvo i mindre skala etablerade sig på denna marknad.

"Då den handelspolitiska utvecklingen inom EEC och Volvos försäljningsmöjligheter där var svår att bedöma på sikt, eftersträvades en lösning med låg initialinvestering, och med flexibilitet både för neddragning till en ren importanläggning och för utvidgning av monterings omfattning och volym.

Detta erhöles genom kombination att hyra Alsebergfabriken för LV-montering och att på den stora tomten i Gent bygga en hall om 11 000 m² för PKD-montering av personvagnar."¹⁾

¹ Odaterad utredning från AB Volvo utarbetad som underlag för beslut om utvidgning av Gentfabriken. 1965, sid 1.

Stora delar av den första utredningen gällde förutsättningarna för den större fabriken, men de principiella resonemangen är tillämpliga även för den mindre etableringen.

Tullar och besparingsmöjligheter

I tabell 1 i bilaga 12 framgår tullsatserna på bilar inom EEC. Biltullarna inom EEC skulle genom en överenskommelse avtrappas till noll fram till 1967 då en gemensam yttre tullsats på 22% skulle gälla. För Volvo innebar detta vid försäljning till Frankrike en fördel i och med att tullen skulle sänkas från 30 till 22%. I Tyskland blev det däremot en försämring i och med att tullen ökade från 17 till 22%. Samtidigt ökade i bägge fallen diskrimineringen i tullbehandling i förhållande till övriga EEC-leverantörer.

För bildelar uppgick tullen till ca 14% mot 22% för färdiga vagnar. Bildelarna delades in i olika kategorier och en komplett hytt räknades t ex som en komplett bil och belades med 22% tull. Vid montering inom EEC reduceras tullbelastningen genom att kostnaden för montering befriades från tull och detta gällde även vissa viktpålägg, utvecklings- och administrationskostnader. Genom att montera inom EEC skulle Volvo sänka tullbelastningen från 22% på den färdiga vagnens exportpris till 14% på en mindre del av vagnens kostnad.

För att kunna utnyttja möjligheterna till tullbesparingar gjordes i utredningen bedömningar av vilka delar som skulle komma från Sverige och vilka som borde köpas lokalt. Därvid togs speciell hänsyn till vad som tillverkades inom koncernen och Olofström, där stora investeringar gjorts.

Ett av syftena med etableringen var att bättre kunna utnyttja kapaciteten i de komponenttillverkande fabrikena i koncernen och få avkastning på de investeringar som gjorts där. I utred-

ningen nämns att övriga svenska leverantörer, men även engelska och amerikanska, skulle bli lidande av etableringen genom att inköpen flyttades till EEC-leverantörer. Detaljer som tidigare tillverkats i Sverige och som planerades inköpas lokalt var t ex däck, inredning och klädslar, kylare, gummimattor och elledningar. Förutsättningen för detta var att det gick att komma fram till konkurrenskraftiga inköpspriser. Vad som vanns i tullavseende motvägdes av att serielängderna minskade och ökade kostnaderna för leverantörerna. Inköpsverksamheten skulle omorganiseras och inköp från EEC-leverantörer levereras direkt till monteringsfabriken. Genom omläggningar av produktion och inköp skulle på sikt ytterligare tullbesparingar kunna göras. Exempel på detta var en övergång till CKD-satser och lokal montering av motorer. Speciella möjligheter till överflyttning av detaljer angavs föreligga i samband med modell- och konstruktionsändringar.

Prognoser över försäljning och prissänkingsutrymme vid en etablering

1962 hade Volvo en fakturering till EEC på 64 mkr och sålde 1 500 tunga enheter och 4 500 personbilar. I en prognos 1963 uppskattades försäljningen 1967 till drygt 180 mkr omfattande 2 100 tunga enheter och 15-16 000 personbilar. För 1970 var prognosen en totalfakturering på 265 mkr bestående av 3 000 tunga enheter och 24 000 personbilar. Förutsättningen för denna prognos var att EFTA bestod och att Volvo etablerade en monteringsfabrik i EEC. En etablering inom EEC minskade tullbelastningen vilket enligt utredningens uppskattning skulle möjliggöra en ca tio-procentig kostnadssänkning fram till 1967 räknat på dåvarande importpris till respektive EEC-land.

Preliminära kalkyler upprättades som visade en jämförelse av priset till kund vid en montering i EEC-fabrik respektive vid montering i Sverige. Dessa byggde bl a på att täckningsbidraget skulle vara detsamma för Volvo i båda fallen vilket innebar att

sysselsättningsförluster i Sverige i alternativet EEC-montering var täckta i kalkylerna. Enligt försäljningsprognoserna skulle totala försäljningen under 1964-67 bli 46 700 personvagnar.

I samband med att dessa kalkyler presenterades framfördes följande:

"För att få en verklig uppskattning av vad en etablering skulle ge Volvo, borde man egentligen ha två program, ett för det pris man sätter med ledning av utredningen och ett program för det pris vi skall ta ut, om vi inte etablerar oss."¹⁾

Några sådana kalkyler har inte varit tillgängliga.

Etablering i mindre skala

"Efter sammanbrottet i Bryssel i januari 1963 började vi söka efter en provisorisk lösning för Volvos del med förutsättningen att uppdelningen av EEC och EFTA skulle bestå och att Sverige inte skulle bli isolerat de närmaste åren, men att sedan vad som helst kunde hända och att man följaktligen inte nu ville investera stora pengar."²⁾

Två alternativ framkom i Belgien och Holland. Det ena alternativet var att utnyttja den belgiska generalagenten som utanför Bryssel hade en fabrik på 10 000 m² med 120 anställda, där 2 000 personvagnar och 600 lastvagnar årligen monterades. Denne var intresserad av att utöka kapaciteten. Lokaliseringen av fabriken ansågs mindre lämplig ur transportsynpunkt vilket skulle öka fraktkostnaden med 100 kr per personvagn. Vid lokalisering av den tänkta större fabriken togs stor hänsyn till till-

¹ Protokollsammandrag 63 02 21, sid 23

² a a, sid 23.

försel- och distributionskostnaderna. Ett läge vid hamnen var önskvärt då tillförseln av material från Sverige borde ske med båt. En analys av kostnaden att distribuera bilarna till EEC-marknaden pekade på att fabriken borde lokaliseras till området Amsterdam-Antwerpen, eventuellt utsträckt till Brügge. En förskjutning av försäljningen med ökad andel för Frankrike och Italien skulle förändra dessa kalkyler. Lönerna var högre i Belgien än i Holland och ytterligare nackdelar var att fabriken använde orationella metoder vilka dock skulle kunna förbättras med assistans från Volvo och att på monteringskostnaderna utgick en sexprocentig omsättningsskatt vilket sammanlagt medförde en fördyring på 150-200 kr per personvagn. I detta alternativ behövde ca 1 mkr investeras. Fördelen med alternativet var att det fanns personal, men det sågs som en nackdel att inte ha produktionen i egna händer.

Det andra alternativet gällde Amsterdam. där kontakt tagits med ett varv som kunde erbjuda lokal och ställa arbetskraft till förfogande. Verksamheten skulle drivas av Volvo och preliminära beräkningar antydde en kapacitet på 5-6 000 personvagnar och 1 500 lastvagnar.

I en sammanfattning framhölls fraktkostnadernas stora betydelse och dessa var beroende av anläggningens läge och hur ekonomiskt godset kunde packas. Betydelsen av att anläggningen låg rätt från början skulle även gälla det fall att verksamheten efter en tid reducerades till en importanläggning. Vidare betonades osäkerheten beträffande tullbelastningen. Även beträffande priserna på det material som skulle köpas lokalt, det löneläge och den produktivitet som företaget i praktiken skulle få rådde osäkerhet. Ett ytterligare problem utgjorde det utbredda administrativa krånglet med omsättningsskatter.

Inget av de skisserade alternativen genomfördes. Volvo övertog istället den belgiske agentens monteringsverksamhet i Alseberg och byggde om denna för lastvagnsmontering och beslöt att uppföra en ny personbilsfabrik i Gent.

3.2 Personvagnar

Investeringen i Gent

Den första aktieteckningen i det nybildade produktionsbolaget Volvo Europa NV skedde under 1963. Dotterbolaget hyrde generalagentens monteringsanläggningar i Alseberg, tog över personalen och började tillverkning i februari 1964. Produktionen under första året uppgick till 2 650 personvagnar och 946 lastvagnar.¹⁾

Den nyuppförda fabriken för personbilsmontering med en kapacitet på ca 14 000 togs i bruk 28/6 1965 och omfattade till en början slutmontering av s k PKD-satser (Partly Knocked Down) d v s insatsvarorna bestod av färdiga karosser och komponenter, som i containers skeppades från Göteborg till kaj i omedelbar anslutning till monteringsfabriken. Detta år tillverkades 5 500 personbilar.²⁾ Volvo transporterade till en början den personal som skulle arbeta i Gentfabriken i bussar till Alseberg och tränade den där i monteringsarbete. Volvo anställde kvinnor, vilket då var något nytt, och gav dem samma lön som männen.

¹ Årsredovisningen 1965, sid 36.

² a.a. sid 36.

Valet av fabriken lokaliserad till Gent i Belgien motiverades av följande skäl:

"Mycket tungt vägande var naturligtvis Belgiens medlemskap i EEC samt landets goda industritradition. Vidare driver den belgiske regeringen en progressiv investeringspolitik bl a i syfte att balansera den regionala expansionen. Inom landet finns vidare en förhållandevis god arbetskraftspotential. Belgiens centrala läge i Europa med mycket goda förbindelser sjövägen var en annan förutsättning för Volvos etablering då produktionen förutom den egna tillverkningen är baserad på ca 1 500 fristående leverantörer. Detta rikt förgrenade leverantörsnät kräver ett väl fungerande transportsystem med största möjliga flexibilitet där transporter per båt utgör en dominerande del. Stora delar av produktionsmaterialet transporteras i containers på specialchartrade skroll on/roll off-fartyg. Dessa lastas i Sverige i Wallhamn utanför Göteborg och anländer via Gent-Terneuzen-kanalen till personvagnsfabriken. Företaget har här i omedelbar anslutning till fabriken tillgång till en hamnanläggning. Via kanalen kan båtar på upp till 60 000 ton gå direkt till hamnen. Gent ligger vid Europaväg 3. Dessutom har Volvo från Gent-anläggningarna direktanslutning till järnvägen. Detta utmärkta kommunikationsnät underlättar väsentligt Volvos intranporter."¹⁾

Belgien lämnade subventioner till företag som etablerade sig där landet ville främja industrilokalisering. 50-60% av investeringsbeloppet fick lånas i bank och på detta lämnades en räntesubvention på mellan 2-4% i fem till sju år. Gent var en gammal textilstad med ett energiskt omstruktureringsprogram. Större betydelse för valet av Gent som etableringsort har uppgivits vara att Volvo fick en tomt vid kaj och av Belgien som etableringsland var att det hade erfarenheter av bilindustri och en positiv attityd till att främja industrin. Det belgiska tullverket förändrade de rutiner som gällde tullbehandlingen, vilket underlättade det administrativa arbetet vid införsel av delar från Sverige.

¹ Volvo Europa. Broschyr utgiven av AB Volvo 1972.

1967 utökades kapaciteten i Gent till 20 000 personbilar i PKD-utförande och för marknadsföringen av bolagets produkter bildades Volvo Continental S.A. Försäljningen på den belgiska marknaden sköts dock fortfarande av den tidigare agenten.

Den utredning som gjordes 1965 och föregick detta beslut utgick från delvis andra förutsättningar än när Gentfabriken etablerades. Osäkerheten kring det handelspolitiska läget kvarstod och några avgörande ytterligare erfarenheter av Volvos försäljningsmöjligheter inom EEC fanns heller inte.

"När nu en utbyggnad av PV-monteringen i Gent diskuteras är orsaken till detta helt den svåra arbetskraftssituation som råder i Sverige, och då speciellt i Göteborg och vid VGV. Detta problem väntas för VGV:s del bli speciellt akut i början av 1967, då enligt nu föreliggande program ett stort antal arbetare måste anställas nästan samtidigt, men problemet väntas dessutom bestå under en följd av år."¹⁾

Som tänkbara alternativ till att avlasta Torslanda framfördes en utbyggnad av kapaciteten i Gent eller lån av arbetskraft från Gent till Torslanda.

I början av 1970 fattades beslut om en ytterligare ökning av produktionskapaciteten och en övergång till tillverkning och målning av karosser och efter denna utbyggnad fick fabriken 1972 en kapacitet på 70 000 i CKD-utförande (Completely Knocked Down = materialet är inte förmonterat och i detta fall startade sammansättning av karosser) vid tvåskiftsproduktion.

1972 beslöt Volvo att uppföra ett nytt centrallager för reservdelar i Gent för 70 mkr och det färdigställdes påföljande år. En utbyggnad till 100 000 enheter var enligt en uppgift planerad, men någon ytterligare utbyggnad av fabriken i Gent har dock inte

¹ Odaterad internutredning från AB Volvo, sid 1.

genomförts.¹⁾ Personbilstillverkningen har istället minskats genom att man under andra halvåret 1977 övergick från tvåskifts- till enskiftsarbete.

I och med att monteringsfabriken i USA inte togs i bruk, överfördes de monteringsvagnar som skulle användas istället för ett vanligt löpande band (enligt samma uppläggning som Kalmarfabriken), i viss utsträckning till fabriken i Gent.

Utveckling av produktion och försäljning i EEC

Gentfabriken är den klart största utländska monteringsfabriken för personvagnar inom Volvokoncernen med ca 1 500 anställda och svarade 1979 för ca 37 000 enheter eller 16% av produktionen i 200-serien. Denna andel ökade fram till 1974 då den utgjorde 21%. Antalsmässigt producerades mest vagnar 1973 då 50 600 enheter färdigställdes. Betydelsen av fabriken har därefter reducerats absolut och relativt. (Se bilaga 4.) När koncernen 1977 drog ner tillverkningsprogrammet var minskningen något större i Gent än i Sverige, 26% mot 22%. När programmet påföljande två år ökade förlades däremot största delen av ökningen till Sverige, 38% mot 11%.

Vid produktionsminskningen i Gent 1977 genomfördes en övergång från tvåskifts- till enskiftsarbete och någon återgång till tvåskift har därefter inte skett. I samband med denna förändring utbröt en strejk i Gentfabriken. Den lägre personalomsättningen i Gent gör enligt Volvo förändringar i produktionsvolymen svårare än i Sverige.

Avsikten med Gentfabriken var att förse den ursprungliga EEC-marknaden med vagnar. Av bilaga 13 och tabell 6 framgår att under de första åren praktiskt taget hela produktionen avsattes inom detta område.

¹ Årsredovisningen 1970, sid 29.

Tabell 7. Leveranser av personvagnar från VENV till EEC och
övriga marknader samt leveranser från Sverige till
EEC 1964-1979. Antal.

Leveranser från VENV till	1964	1968	1974	1979
EEC	2650	16211	25056	33811
Övriga marknader	-	512	24923	3735
Totalt	2650	16723	49979	37547
Leveranser från Sverige till				
EEC	4011	1598	1016	4334
Nettoinflöde (+)/ utflöde (-) till EEC	+4011	+1086	-23907	+599

Källa: Bilaga 13 och 15.

Under de sista åren på 60-talet förekom viss export till andra områden och 1970 utgjorde denna 10%. Efter en tillbakagång 1971 ökade leveranserna till andra områden kraftigt fr o m 1972 för att 1974 uppgå till 50% av produktionen. Dessa leveranser gick främst till USA som 1974 svarade för 42% av Gentfabrikens av-sättning. Med början 1975 har andelen leveranser utanför det gamla EEC-området minskat och utgjorde 1979 endast 10%. Den stora försäljningen till USA har helt fallit bort och samtidigt som Gentfabrikens produktion har minskat har leveranserna till de tidigare EEC-länderna antalsmässigt ökat. När försäljningen i USA kraftigt steg några år in på 70-talet svarade Gentfabriken för hela tillväxten. Leveranserna från Sverige sjönk t o m något år. Den belgiska fabriken tillgodosåg 1974 1/3 av USA-marknadens be-hov av personvagnar (se bilaga 14). När försäljningen i USA sedan gick tillbaka fr o m 1975, minskades leveranserna från Belgien lika snabbt igen och fr o m 1977 förses denna marknad helt från Sverige.

Alltsedan tillverkningen i Belgien startade har personbilar levererats till EEC-marknaden från Sverige. Försörjningen av denna marknad med bilar från Sverige respektive Belgien framgår av bilaga 15. Volvos totala leveranser av personbilar till EEC ökade oavbrutet fram till 1972, men föll tillbaka under därpå följande tre år. Under 1976 överträffades åter tidigare leveranser, men redan nästa år sjönk försäljningen åter med 22%. Därefter har leveranserna ökat igen och uppgick 1979 till ca 38 000 enheter. Andelen bilar som levereras från Sverige har med vissa avbrott successivt minskat fram till 1977 då de återigen ökade. Under 1979 levererades ca 4 300 eller 11% av EEC-marknadens behov från Sverige. Året före etableringen (1963) uppgick exporten från Sverige till ca 5 300 bilar och denna volym har sedan dess endast uppnåtts 1970.

Uppgången 1970 berodde på att Gentfabriken inte kunde tillgodose efterfrågan på bilar till Västtyskland utan att bilar måste skeppas även från Sverige, vilket normalt endast sker för typer och specifikationer som inte sammansätts i Belgien.¹⁾ Den ökade försäljningen på EEC-marknaden har sålunda täckts av lokalt monterade vagnar.

Samtidigt som bilar levererats till EEC-marknaden från Sverige har Gentfabriken "exporterat" bilar till marknader utanför EEC. Dessa leveranser konkurrerar med leveranserna från Sverige och det är därför av intresse att studera balansen mellan inflödet från Sverige och utflödet från Belgien. I bilaga 15 visas utvecklingen av denna balans. Fram till 1971 översteg importen från Sverige "exporten" från Gentfabriken. Mellan 1972 och 1978 översteg exporten från Gentfabriken importen från Sverige. Under 1974 uppgick nettoutflödet till ca 24 000 personbilar. Sedan dess har utvecklingen vänt och 1979 var nettoinflödet ca 600 bilar vilket innebär att Gentfabriken på senare tid inte påverkar leveranserna från Sverige till andra marknader än EEC.

¹ VENV Financial Statement, p. 8/70, Comments sid 3.

Vi kan konstatera att Gentfabriken idag används i sitt ursprungliga syfte att förse den ursprungliga EEC-marknaden med personbilar och att exporten från Sverige ligger på en nivå som med ca 1 000 enheter understiger den som gällde före etableringen. Denna export balanseras dock av ett nästan lika stort utflöde av bilar från EEC-området vilket gör att bortfallet är större. Produktionen har under några år varit väsentligt högre än 1979 och svarade då för en större andel av koncernens personbilsprogram. Under dessa år var även nettoutflödet av bilar till andra marknader betydande. Under 1979 hade detta nettoutflöde vänts till ett smärre nettoinflöde, vilket förklaras dels genom att försäljning inom EEC ökat, dels genom att produktionen i Gentfabriken minskat absolut och relativt den övriga personbilstillverkningen i koncernen.

3.3 Tunga lastvagnar

Investeringen i Alseberg ¹⁾

När tillverkningen av personvagnar 1965 överfördes till Gent fortsatte tillverkningen av lastbilar och bussar i de förhyrda lokalerna i Alseberg som fick en kapacitet på ca 2 800 tunga lastvagnar. Kapaciteten i fabriken i Alseberg har successivt ökats och uppgår idag till ca 4 000 tunga lastvagnar. För att få ökat utrymme flyttades 1969 hyttmonteringen från Alseberg till Gent. Fr o m 1971 överfördes all hyttmontering för tunga lastvagnar från Belgien till Volvo Umeåverken som därigenom förser såväl Belgien som Lundbyfabriken med hytter vilket gör att större serielängder uppnås.

Kapaciteten i Alseberg är fullt utnyttjad och vidare expansion får ske i fabriken i Oostakker som redan idag i viss utsträckning även utnyttjas för tillverkning av det tunga lastvagnsprogrammet. Fabriken i Alseberg fungerar trots sin ålder utmärkt och Volvo är mycket nöjd med kvaliteten på de vagnar som byggs där och fabriken uppges paradoxalt nog ha den bästa produktiviteten i koncernen trots att den är den äldsta.

Utveckling av produktion och försäljning

Liksom personbilsfabriken i Gent är störst av Volvos utländska personbilsfabriker är Alsebergfabriken Volvos största utländska enhet för montering av tunga lastvagnar. Det antal vagnar som monteras där uppgick till ca 4 000 enheter vilket motsvarar ca 18% av koncernens totala tillverkning. (Bilaga 4.) Andelen har sedan fabriken startade långsamt ökat med en mer markerad ökning de senaste åren.

¹ Avsnitter bygger på uppgifter ur VENV Financial Statement, årsredovisningar för AB Volvo och intervjuer i AB Volvo.

Bilaga 16 och tabell 8 visar att huvuddelen av tillverkningen i Belgien eller 93% avsattes inom de ursprungliga EEC-länderna. Till skillnad från personbilsförsäljningen har någon ökning av kapaciteten för att tillgodose efterfrågan utanför EEC-området inte skett. Enstaka år t ex 1975 har en p g a vikande efterfrågan uppkommen överkapacitet avsatts på andra marknader.

Tabell 8. Leveranser av lastvagnar från VENV till EEC och övriga marknader samt leveranser från Sverige till EEC. 1964-1979. Antal.

	1964	1968	1972	1977	1979
Leveranser från VENV till					
EEC	931	1380	2384	3532	3736
Övriga marknader	-	234	154	345	282
Totalt	931	1614	2538	3877	4018
Leveranser från Sverige till EEC	790	27	546	1604	2825
Nettoinflöde (+)/ utflöde (-) till EEC	+790	-207	+392	+1259	+2543

Källa: Bilaga 16 och 17

Volvos försäljning av lastvagnar till EEC sjönk som framgår av bilaga 17 och tabell 8 året före etableringen i Belgien från ca 1 500 till ca 950 vagnar. Under 1964 levererades ca 800 från Sverige utöver de 931 som monterades lokalt. Under de därpå följande åren sjönk exporten från Sverige av monterade vagnar ytterligare och försörjningen av EEC-marknaden skedde från monteringsfabriken i Alseberg och Volvos lastvagnsförsäljning i EEC nådde inte upp till 1964 års siffror förrän 1969. Denna tillbakagång på marknaden kan antas sammanhånga med tidigare påpekade problem i samband med modellbyte av lastvagnarna.

Under 70-talet har leveranserna av monterade vagnar från Sverige åter stigit samtidigt som produktionen i Belgien ökat. Ökningen i leveranserna av monterade vagnar från Sverige har varit särskilt stark under de senaste åren och dessa vagnar svarade 1979 för 43% av EEC-marknadens behov. Etableringen av fabriken i Belgien innebar fram till 1974 att leveranserna av monterade lastvagnar från Sverige till EEC inte nådde upp till de volymer som uppnåddes före 1964. Under de senaste åren har dessa leveranser överträffats och en jämförelse av exportvärden skulle genom att dagens lastvagnar är större och bättre utrustade ytterligare accentuera detta.

Även från den belgiska lastvagnsfabriken levererades vissa vagnar till andra marknader än EEC, men dessa leveranser har inte haft samma omfattning som för personbilarna. Av bilaga 17 och tabell 7 kan utläsas att det sedan 1970, med undantag för år 1975, varit ett nettoinflöde till EEC från Sverige. Under 1979 uppgick detta till 2 543 vagnar. Tillverkningen i Belgien kan sålunda inte sägas ha konkurrerat med leveranser från Sverige på andra marknader, utan har istället inneburit ett betydande nettoinflöde av monterade vagnar från Sverige.

För lastvagnsfabriken gäller att den alltsedan starten 1964 huvudsakligen använts i sitt ursprungliga syfte att försörja EEC-marknaden. Kapaciteten har successivt stigit och dess andel av koncernens produktionskapacitet för montering av tunga lastvagnar har ökat. Leveranserna av monterade lastvagnar från Sverige minskade i samband med att Volvos försäljning på EEC gick tillbaka, men har i takt med stigande försäljning ökat kraftigt under de senaste åren och svarade 1979 för 43% av antalet leveranser vilket antals- och volymmässigt väsentligt översteg vad som gällde före etableringen av fabriken. De båda fabrikerna skiljer sig åt i detta avseende. Personbilsfabriken har tidvis "konkurrerat" med leveranser från Sverige på andra marknader och har inte inneburit ökade leveranser av monterade bilar från Sverige. För lastvagnsfabriken gäller det omvända.

3.4 Fördelar av tillverkning inom EEC

Kostnads kalkyler

Tillgängligt material behandlar endast situationen för personbilar och härrör från en utredning som gjordes 1965 inför en planerad utbyggnad av Gentfabriken.¹⁾

I utredningen 1965 jämfördes kostnaden för att leverera en personbil från Torslanda och Gent till EEC och andra marknader. De olika utbyggnadsalternativen framgår av uppställningen nedan:

Följande alternativ studerades:

1. Investering för max kap 30 000 CKD per år
 - a) utnyttjat för 20 000/år
 - b) " 30 000/år.

2. Investering för max kap 50 000 PKD per år
 - a) utnyttjat för 30 000/år
 - b) " 50 000/år.

3. Investering för max kap 50 000 CKD per år
 - a) utnyttjat för 30 000/år
 - b) " 50 000/år.

Samtliga kapaciteter avser 2 skift.

På basis av beräknat antal mantimmar för respektive alternativ gjordes kompletta vagnskalkyler med hänsyn till tullar, frakt-kostnader, fakturaskatter och olika pålägg. Dessa kalkyler analyseras nedan.

¹ Odaterad intern utredning från AB Volvo.

I bilaga 18 framgår kostnadsutfallet vid försäljning inom EEC och vid export utanför EEC för 1965 och olika framtida utbyggnadsalternativ i Gent. För 1965 gällde att den införtullade kostnaden för en i Sverige monterad bil var 1 602 BF högre än för en bil producerad i Gent. Efter slutrationalisering av den första byggnadsetappen i Gent beräknades kostnaden minska med 5 402 BF eller ca 574 kr per bil. Detta innebär att kostnaden av en i EEC monterad personbil 1965 var ca 6% lägre jämfört med en bil monterad från Sverige, vilket överensstämde med de kalkyler som gjordes 1963. Med en tillgänglig kapacitet på ca 14 000 vagnar 1965 skulle, om alla vagnar avsattes inom EEC, en lokal montering ge en kostnadsfördel på ca 8 mkr. Detta kan jämföras med att AB Volvo detta år redovisade en sammanlagd vinst på 174 miljoner före dispositioner och skatter.

Tullkostnaden för en bil tillverkad i Sverige uppgick till 15 431 BF eller ca 1 590 skr. En utökning av kapaciteten och övergång till CKD-montering skulle enligt dessa beräkningar öka kostnadsfördelen av att tillverka inom EEC. På vagnar för EEC inbesparades tull på karosshopsättning och målning samt på färgen. I alternativet en utnyttjad kapacitet på 50 000 i CKD-utförande var skillnaden mellan en importerad och en lokalt tillverkad vagn 11 452 BF eller ca 1 180 skr. Detta motsvarar en kostnadsfördel på ca 13 % för en lokalt monterad bil. För Volvo skulle vid en utnyttjad kapacitet på 50 000 vagnar och en försäljning inom EEC detta motsvara en kostnadsfördel på ca 59 mkr.

Som framgår av bilaga 18 var utfallet av en jämförelse mellan Gent och Torslanda av den kalkylerade kostnaden vid leverans till marknader utanför EEC till Torslandas fördel vid alla jämförda alternativ, men minskade vid en tänkt ökad kapacitet i Gent och övergång till CKD-utförande.

Vid export utanför EEC från VENV förelåg en kostnadsnackdel jämfört med att ta vagnarna från Sverige. I kalkyler från 1965 uppgavs den till 1 592 BF eller 155 kr i alternativet 3b som var mest fördelaktigt.

Kalkylen ovan ger oss en uppfattning om situationen vid kalkyltillfället och de tullar som då gällde. Av denna framgår att lokal montering 1965 beroende på utbyggnadsalternativ gav en tullfördel per vagn vid leverans till EEC från 574 till 1 180 skr vilket motsvarade 6 respektive 13% av priset.

Andra fördelar av lokal montering

Det har enligt företaget aldrig varit ett positivt argument gentemot en kund att Volvo har lokal tillverkning av personvagnar i Belgien. Istället var det i början viktigt att visa att de lokalt monterade vagnarna var lika bra som de som kom från Sverige.

Däremot har det gentemot återförsäljarna varit positivt, då deras tilltro till Volvo ökade när de såg att Volvo satsade på att bygga upp en marknad i Europa. Därmed blev det också lättare att knyta nya återförsäljare till företaget.

En annan fördel av lokal montering har varit att detta underlättade marknadsanpassningen av främst lastvagnar. Varje land hade vid den tiden egna bestämmelser och Volvo hade t ex problem att få bromssystemen på lastvagnar godkända i Frankrike. Förhandlingarna med de franska myndigheterna fördes under flera år och underlättades av etableringen då kontakter kunde tas från Belgien.

Beträffande lastvagnar gäller att Volvo vill ha en lokal montering inom EEC av en viss omfattning. Skälet uppges vara att behovet av anpassning till olika marknadens och kunders krav för dessa är större och att förutsättningarna att tillgodose detta underlättas av korta kontaktvägar mellan försäljning och produktion. Genom att vara inne på marknaden med en producerande enhet har Volvo vidare undvikit att få en bromsande attityd från myndigheterna. Det har ibland höjts röster för ingripande mot lastvagnssidan där Volvo varit mycket framgångsrik.

Vad hade hänt om Volvo inte hade etablerat sig?

Vid tidpunkten för beslutet om Gentfabriken var, enligt vad som framkommit vid intervjuerna, samtliga i Volvos ledning eniga om att en satsning på EEC-marknaden var nödvändig för att företaget skulle överleva som biltillverkare. Vid sidan av Nordamerika var EEC-marknaden den möjlighet företaget hade att komma upp i erforderliga volymer.

Tullsituationen var sådan att satsningen på EEC förutsatte en etablering, då företaget genom lokal montering kunde göra tullbesparingar och sänka sina priser och därmed bli konkurrenskraftigt.

Utfallet av den s k Kennedyrundan i GATT ändrade förutsättningarna och om detta varit känt vid etableringstillfället hade investeringen kanske inte behövt göras. Det hade i så fall inte gått att vänta till dess tullsänkningen genomfördes, utan Volvo hade behövt börja bygga upp sin försäljning tidigare och leverera vagnar från Sverige som under en övergångsperiod sålts med lägre marginaler. Att vänta med att bearbeta marknaden i 6-7 år, dvs efter att dessa förhandlingar genomförts, hade efter vad som framkommit av intervjuerna enligt företaget inte varit möjligt. Vid tidpunkten för etableringen var Europa en växande marknad och det var nödvändigt att tidigt bygga upp en försäljningsorganisation och ta en del av marknaden.

3.5 Sysselsättningseffekter

I detta avsnitt görs ett försök att uppskatta sysselsättnings-effekten i Sverige av de första investeringarna i Belgien. Intresset koncentreras till Gentfabriken och behandlar dels direkta sysselsättningseffekter genom omfördelningar inom koncernen, dels indirekta effekter genom ändrade inköp.

Antalet anställda i Belgien knutna till personbilstillverkning uppgick 1979 till 1 490 personer fördelade på 1 254 kollektiv-anställda och 236 tjänstemän. Antalet har minskat sedan 1974, då personalen vid personbilsfabriken översteg 2 000 anställda. Lastvagnstillverkningen i Alseberg och Oostakker sysselsatte 1979 totalt 894 personer och reservdels- och stabsfunktionen ytterligare 410. Det totala antalet anställda uppgick till 2 794 personer 1979.

Direkta effekter

För att beräkna effekter på sysselsättningen i Sverige krävs en uppskattning av hur försäljningsutvecklingen varit om etableringen inte genomförts och marknaden istället försetts med i Sverige monterade vagnar. Något entydigt svar på detta finns inte och det återstår då att resonemangsvis försöka utreda frågan. En metodologisk svaghet med detta angreppssätt är att analysen lätt leder till den slutsatsen att investeringen alltid varit nödvändig och att några andra alternativ inte funnits.

För en utomstående är det svårt att bedöma vad som hänt om lokal tillverkning av personbilar för EEC-marknaden inte hade startats. Av de redovisade kostnadskalkylerna framgår att kostnadsbesparingar på mellan 6 till 13% kunde uppnås beroende på fabriken storlek och uppläggning av produktionen. För att kunna uttala sig närmare om detta behövs uppgifter om produkternas priskänslighet. Dessa uppgifter saknas men med tanke på att

Volvo inom EEC hade att konkurrera med starka hemmamarknads- märken är det rimligt att anta att priskänsligheten var stor och att företaget inte nått samma volymer alternativt fått lägre bidrag till att täcka utvecklingskostnader och fasta kostnader i komponenttillverkning i Sverige om någon etablering inte skett.

Beaktas endast den ur svensk synpunkt fördelaktigaste lokalise- ringen och utsluts tillsvidare övriga effekter kan följande resonemang föras. En etablering på EEC ger en större volym, men ett mindre svenskt arbetsinnehåll per försold vagn. Utan lokal montering blir försäljningsvolymen lägre, om vi antar att ett högre pris måste tas ut för att erhålla samma täcknings- bidrag som vid en etablering inom EEC.

För det mindre antalet vagnar som säljs gäller dock att det svenska arbetsinnehållet är större. Frågan är då hur mycket mindre försäljningen på de aktuella marknaderna skulle kunna tillåtas vara för att den totala sysselsättningen i de svenska produktions- enheterna skulle vara oförändrad, givet att vagnarna slutmonte- rats i Sverige istället för i Belgien. Enligt företagets upp- skattning erfordras ca 800 årsarbetare inom koncernen för att tillverka 10 000 färdiga personvagnar varav ca hälften för komponenttillverkning.¹⁾ Detta innebär att en halvering av för- säljningen till följd av slutmontering i Sverige skulle ge samma sysselsättning som etableringsalternativet, men med en omfördelning från komponenttillverkande till sammansättnings- fabriker. Denna omläggning innebär allt annat oförändrat att stordriftsfördelarna i komponenttillverkningen inte kan tillvara- tas i samma utsträckning, att utvecklingskostnaderna fördelas på färre enheter och att företagets vinst minskas. Ett viktigt motiv för etableringen har också varit att företaget för att säkra sin existens ville komma upp i större volym.

¹ Uppgifterna hämtade ur Meyerson 1976, sid 142 f.

Samtidigt kan vi konstatera att en viktig utgångspunkt när en utbyggnad av Gentfabriken planerades 1965 var att avlasta fabriken i Sverige. Att även andra faktorer än tullar inverkat framgår av årsredovisningen för 1969. I samband med att den gynnsamma utvecklingen under 60-talet summerades, angavs förutom tullarnas betydelse för etablering utomlands, även andra skäl, som t ex brist på arbetskraft och det höga kostnadsläget i Sverige.

"Sedan slutet av 1950-talet har Volvo-koncernen medvetet satsat på export. De produkter som speciellt varit föremål för denna exportinriktning har varit industrimaskiner av olika slag. Uppställda mål har nåtts.

Redan nu står det emellertid klart att framför allt bristen på arbetskraft och den ogynnsamma kostnadsutvecklingen i Sverige kommer att tvinga koncernen att låta en del av den erforderliga utbyggnaden av produktionen, liksom i ökad utsträckning slutmontering, ske i utlandet för att icke företagets internationella konkurrenskraft skall minska. Väsentliga komponenter som motorer, växellådor m m, kommer dock inom överskådlig tid att tillverkas i Sverige. Bilvolvos produktionsenheter för montering av person- och lastvagnar i Belgien kommer enligt redan träffade beslut att byggas ut, vilket i någon mån minskar efterfrågan på nyanställningar framför allt i Göteborgsområdet."¹⁾

Liknande resonemang fördes även i årsredovisningen för 1965 i samband med att fabriken i Gent invigdes. Som framgår av citatet ovan har ett alternativ till ytterligare investeringar i Belgien varit en utbyggnad i Sverige, givet att problemet med att få arbetskraft kunnat lösas.

Detta förhållande gör det svårare att bedöma sysselsättnings-effekterna och analysen kompliceras ytterligare om vi beaktar att en stor del av produktionen i Gentfabriken under de första åren av 70-talet gick till marknader utanför EEC. Under 1974

¹ Årsredovisningen 1969, sid 7.

tog t ex USA emot närmare 21 000 vagnar eller drygt 40% av Gents produktion vilket täckte 1/3 av denna marknads behov. Detta förklaras av att Volvo i och med beslutet att starta montering i USA inte ville bygga ut Torslandafabriken för att sedan riskera att bli stående med ledig kapacitet i Sverige när tillverkningen i USA startade. Efter 1976 har inga leveranser skett till USA och kapacitetsneddragningen i Gentfabriken har varit större än i Torslanda. Som framgår av bilaga 15 uppgick nettoinflödet av vagnar till denna marknad 1979 till ca 600 vagnar.

Vid intervjuer i Volvo har det framkommit att tillverkningskostnaden aldrig varit lägre i Belgien, men att arbetsproduktiviteten idag mätt i timmar/vagn är bättre i Belgien. Lönerna var vid etableringstillfället lägre än i Sverige men idag gäller det omvända. Värdet av att idag ha en tillverkning i Belgien av en personvagn kan ifrågasättas men dels är mycket kapital investerat där, dels är Torslandafabriken ungefär så stor som en optimal sammansättningsfabrik bör vara med en kapacitet på 200 000 bilar/år. Hade inte fabriken i Belgien byggts hade Volvo med den volym som var planerad i början av 70-talet fått bygga en fabrik någon annanstans. Med facit i hand kan vi fråga oss om en lokalisering av denna till Sverige gagnat den inhemska sysselsättningen?

Förändrade inköp som en följd av etableringen

Huvudanledningen till etableringen i Belgien var att minska tullbelastningen genom lokal produktion. Tullen på införda varor var i genomsnitt ca 12% vilket innebar att kostnadsbesparingar kunde göras genom att förlägga en större andel av inköpen till EEC-området. För att erhålla tullbefrielse på från EEC till Sverige infört material, som vidarebearbetades och sedan skickades vidare till fabriken i Belgien, genomfördes vissa organisatoriska omläggningar av leveranserna. Till detta kom att arbets-

lönerna i Belgien vid etableringstidpunkten var lägre än i Sverige. Detta gynnade en omläggning av inköpen av detaljer som var arbetsintensiva och hade höga transportkostnader. Från de belgiska myndigheterna fanns vidare önskemål om att Volvo skulle göra en viss del av inköpen lokalt men detta var inget formellt krav.

Ett separat inköpskontor upprättades i Belgienfabriken med uppgift att finna leverantörer av lokalt producerade detaljer. Till Belgien överfördes bl a tillverkning av bilklädslar då dessa uppfyller de ovan angivna villkoren. De är dels skrymmande och har höga transportkostnader, dels konfektionsliknande och därigenom arbetsintensiva och gynnas av lägre löner. För fabriker i Belgien är serielängderna så stora att lokala beställningar av vissa komponenter blir lönsamma. Detta gäller även för det material som används i modeller som enbart tillverkas i Belgien.

Genom att tullarna avvecklades 1973 och att Belgien idag har högre löner än i Sverige har anledningen till lokal produktion bortfallit. Inköpsavdelningen för personvagnstillverkningen avvecklades i slutet på 70-talet och idag har denna fabrik inga separata leverantörer.

De få inhemska leverantörer som finns kvar levererar även till Sverige och enligt uppgift köper företaget nog mindre andel av materialet från belgiska underleverantörer idag än det gjorde för tio år sedan. Däremot finns en inköpsavdelning för lastvagnstillverkningen i Belgien.

Avsnitt 4. Belgien - OostakkerInnebörden av klubbprogrammet¹⁾

Volvo har i Oostakker i anslutning till Gent uppfört en monteringsfabrik för lätta lastvagnar som togs i drift 1975. Sedan 1976 monteras även tunga lastvagnar då kapaciteten i lastvagnsfabriken i Alseberg inte räcker till.

Ett samarbetsavtal ingicks hösten 1971 mellan fyra lastvagnstillverkare i Europa - Saviem från Frankrike, DAF från Holland, Magirus Deutz från Västtyskland och Volvo. Samarbetet döptes rätt omgående av pressen till "the club of four" och detta namn har blivit känt över Europa. De fyra parterna skulle tillsammans utveckla komponenter till medeltunga lastvagnar med en totalvikt av 6-12 ton. I praktiken har man gått något högre och Volvo har en 13 tonnare som räknas in i samarbetet. I samband med att avtalet ingicks talades även om viss gemensam tillverkning av komponenter och ev. även viss gemensam montering. Det sistnämnda har inte alls genomförts och beträffande gemensam tillverkning av komponenter har det praktiskt taget inte blivit något av där alla fyra parter är inblandade. Däremot tillverkas hytten av Magirus Deutz för deras, Volvos och DAFs behov. Saviem har egen hytttillverkning.

Gemensamt utvecklades komponenter för lastbilar och den viktigaste var hytten, men även delar som ingår i chassit och framaxeln har tagits fram. Konstruktionsarbetet har väsentligt gjorts av Saviem som hade en prototyp framme. I det gemensamma konstruktionsbolaget kom ca 80 personer från Saviem och utförde det verkliga utvecklingsarbetet och resterande 20 personer från de tre övriga parterna hade mera till uppgift att bevaka sina respektive intressen.

¹ Avsnittet bygger på intervjuer och avser förhållandena under 1979.

Varje part har sedan gjort en lastbil av dessa gemensamma komponenter, anpassat den efter egna behov och kompletterat med egna komponenter som t ex motor och växellåda. Denna utveckling har för Volvos del gjorts i Belgien i det konstruktionskontor, bestående av ett 50-tal personer, som finns i anslutning till den monteringsfabrik som 1974-75 uppfördes där för att montera dessa bilar.

Saviem var som lastvagnstillverkare störst i de lätta och medeltungaklasserna och har idag de största volymerna i klubben, ca 10-12 000 vagnar, även om de har haft svårast att leva upp till sina ursprungliga förväntningar och planer. Magirus Deutz hade 1979 en volym på drygt hälften av Saviem och Volvo låg straxt under. DAF slutligen tillverkade endast ca 2 000 vagnar.

Motiv till samarbetet

Volvo anser det vara av stor vikt att det har en betydande marknadsandel i Norden. Detta är en viktig strategisk fråga, då Volvo tillsammans med Scania vill behålla dominansen på denna marknad för tunga vagnar och ogärna ser att konkurrenterna kommer in.

Volvo hade under 60-talet vagnar i dessa klasser men modellen började bli omodern och företaget hade svårt att få fram bilar till priser som var konkurrenskraftiga och som samtidigt gav tillfredsställande vinstmarginaler. Mercedes och Ford tog marknadsandelar från Volvo i de lätta klasserna vars andel där sjönk till ca 20-25%. Denna utveckling kunde enligt Volvo ha banat väg även för en inbrytning i de tyngre vagnsklasserna.

En breddning av produktprogrammet var också nödvändig för att förstärka försäljningsorganisationen och få behålla återförsäljarna. Sedan länge var dessa vana vid att Volvo skulle ha en egen vagn i detta segment. För vissa av återförsäljarna, speciellt i storstäderna, utgjorde försäljningen av denna vagn typ en betydande del av omsättningen.

Ytterligare ett motiv till att komplettera produktprogrammet var att det finns storkunder som har behov av såväl stora som små vagnar och gentemot dessa är det en fördel om man kan erbjuda ett fullständigt sortiment.

När Volvo såg på möjligheterna att ersätta dessa vagnar som var på väg att bli omoderna konstaterade man att det inte fanns några förutsättningar att på egen hand utveckla en ny vagn. Det första alternativet som beaktades var att se om det gick att köpa en vagn av någon annan tillverkare. Tanken var att träffa ett avtal med någon annan lastvagnstillverkare för att få ensamrätt till försäljningen på den skandinaviska marknaden, där det var viktigast att ha detta komplement till det egna produktprogrammet. Volvo undersökte köpmöjligheterna och kom därigenom i kontakt med Saviem som inte tidigare sålde sina medeltunga vagnar i Norden och som därigenom kunde tänkas vara intresserade av att komma in på denna marknad genom att Volvo tog hand om försäljningen. Det visade sig emellertid vid dessa kontakter att även Saviems vagnar började bli omoderna och att de hade en prototyp till en ny vagn framme. Istället för att Volvo köpte denna vagn färdigutvecklad och därefter anpassade den till nordiska förhållanden och egna krav önskade företaget redan på utvecklingsstadiet få in dessa krav varför ett samarbete inleddes. Sedan kom också Magirus Deutz och DAF in i detta samarbete.

Fördelar med samarbetet

Det är framför allt i delade utvecklingskostnader och effektivare tillverkningsmetoder av hytten, den viktigaste enskilda komponenten, som fördelarna av ett samarbete ligger. Genom att det var fyra som utvecklade programmet fick Volvo betala endast en tredjedel av den summa det skulle ha kostat att ta fram produkterna på egen hand. Samarbetet fördyrar den totala utvecklingskostnaden beroende på att det tar längre tid och blir omständligare. Utslaget på varje part blir det dock billigare.

1970/71 kostade framtagningen av programmet 120 mkr varav 30 föll på Volvo. Hade Volvo gjort motsvarande satsning ensam hade det kostat 100 mkr vilket då bedömdes vara för mycket att bära på egen hand.

Besparingar sker även i utprovningsskostnader, verktygskostnader och att effektivare metoder för att tillverka hytter kan användas. Volvo tillverkar idag ca 5-6 000 vagnar i dessa klasser och kommer kanske så småningom upp i en volym av 7 000 vagnar. Denna är alldeles för liten om man vill använda sig av mer avancerad tillverkningsteknologi och utnyttja effektiva verktyg för att pressa stora detaljer. Genom samarbetet är den sammanlagda volymen uppe i 30-35 000 hytter, vilket jämfört med Volvos behov ger andra möjligheter till produktionsuppläggning och möjligheter att närma sig den teknologi som används vid tillverkning av personvagnskarosser.

Inköpsmässigt uppnås fördelar genom samordning av inköpen av delar till hytten. Större volymer ger besparingar i form av uppsättnings- och verktygskostnader för leverantörerna av de pressade detaljer som huvudsakligen köps i Frankrike.

Möjligheter till fortsatt samarbete

Sedan avtalet skrevs har sammanslagningar och samarbete mellan europeiska bilföretag medfört att Volvo är den enda kvarstående oberoende lastvagnstillverkaren. Saviem, som redan tidigare ägdes av Renault, har gått ihop med Berliet som var den andra stora franska lastvagnstillverkaren och idag heter företaget RVI och ägs av Renault. Magirus Deutz ägdes tidigare av Klöckner Humboldt Deutz som huvudsakligen tillverkar motorer, men ingår numera i den Fiatägda IVECO-gruppen. DAF ägs till en tredjedel av International Harvester och uppger sig förhandla med Peugeot om någon form av samarbete med Chryslers f d lastvagnsindustri som Peugeot har övertagit. Detta gör att förutsättningarna för ett fortsatt samarbete kring det lätta lastvagnsprogrammet när nuvarande program blir föråldrat bedömts vara mycket små.

Det finns ett gemensamt bolag kvar som uppdaterar produkten och detta samarbete måste finnas kvar så länge produkterna finns. Avtalet är så skrivet att de olika parterna kan lämna det en i taget, vilket också troligen kommer att ske när produkten mot mitten av 80-talet blir omodern och måste ersättas. För Volvo och DAF, som till skillnad från de övriga parterna inte tillverkar hytten, kan detta ställa till problem beträffande tillförseln av hytter i framtiden.

Förhoppningarna på samarbetet uppges av Volvo ha varit större när det inleddes kanske inte minst från Saviems sida som i avtalet fick inskrivet en punkt att även samarbetsmöjligheter beträffande komponenter till tyngre lastvagnar skulle undersökas. En arbetsgrupp tillsattes, men arbetet slutade med att gruppen konstaterade att några förutsättningar för detta inte fanns. Enligt Volvo, som anser sig starka på denna marknad, skulle ett sådant samarbete inte tillföra något, samtidigt som det hjälpte konkurrenterna att bli starka.

Samarbete Volvo och Saviem utanför klubbprogrammet

Volvo och Saviem (nuvarande RVI) har ett samarbete vid sidan av klubbprogrammet, som gäller en bred version av en hytt som säljs med en 6- eller 7-litersmotor. 6-litersversionen monteras endast i Belgien och av 7-litersversionen monteras de flesta i Sverige men i viss mån även i Skottland. Den finns i 7-litersversion och med dubbla framaxlar i Skottland och denna vagn görs endast där och är en vanlig anläggningsbil i Storbritannien. Hytten görs i Umeå och de bitar som är gemensamma med klubbprogrammet köps i Frankrike via Renault och den färdiga hytten levereras till Göteborg, Gent och Skottland. Den sammanlagda volymen på denna hytt är större än för klubbprogrammet.

Varför tillverkning i Belgien?

Denna investering skiljer sig från de övriga utlandsinvesteringarna Volvo gjort genom att den inte föregåtts av någon tillverkning i Sverige och att huvuddelen av baskomponenterna med undantag för motorn tas från utlandet. Istället importeras ca 1 200 vagnar per år till Sverige. Varför lokaliserades då tillverkningen till Belgien? Innan Volvo slutligen bestämde sig för att sätta upp en fabrik i Belgien övervägdes alternativet att samarbeta med en lastvagnstillverkare i Frankrike. Volvo ansåg sig ha nått en sådan position på lastvagnsmarknaden i Europa, att det kände sig moget att göra en kraftig satsning i Frankrike, och undersökte möjligheten av att ta upp ett samarbete med den inhemska lastvagnstillverkaren Berliet. Det hade enligt Volvo utan vidare gått att montera Volvos bilar hos detta företag som hade överkapacitet, men något samarbete blev inte av.

Istället byggde Volvo en fabrik med en kapacitet av 11 000 lätta lastvagnar i Oostakker som ligger i anslutning till Volvos personbilsfabrik i Gent. Bakom valet av plats låg en ren lokaliseringsskalkyl baserad på fraktkostnader för in- och utleve-

ranser till fabriken. Det mesta av materialet som hytt, bakaxel och växellåda tas från kontinenten. Volvo hade förhoppningar att sälja vagnarna nere i Europa, kanske mer än vad som blivit fallet, och att en stor del av vagnarna därför skulle stanna på kontinenten. Vidare hade företaget ett tekniskt samarbete med det gemensamma utvecklingsföretaget, som var lokaliserat till Paris, och det ansågs viktigt att den teknikergrupp på 50 personer, som skulle sitta i anslutning till fabriken, hade nära kontakter med det gemensamma företaget. Sammantaget talade detta enligt Volvo för att fabriken av kotsnadsskäl borde lokaliseras till Belgien.

Försäljningen av vagnarna

Utseendemässigt är vagnarna, fränsett namnet och grillen, ganska lika men de skiljer sig åt beträffande motorer, växellådor etc. Viss osäkerhet rådde till en börja om att Volvo inte skulle lyckas behålla sin identitet på produkterna, men dessa farhågor har inte besannats. De som företaget samarbetar med är visserligen konkurrenter, men inte de allvarligaste och direktaste och samtliga parter hade likartade intressen. Volvo har i första hand sålt på de marknader för vilka vagnen tagits fram och företaget är nästan ensam om att sälja den i Norden. Vagnarna säljs vidare i Holland, Belgien, Frankrike och USA. På de tre förstnämnda såldes även föregångaren fast i betydligt lägre volymer.

Av bilaga 22 framgår att endast ca 30% av vagnarna stannat nere i Europa och att ca 50% avsätts i Norden. Enbart till Sverige gick 1979 20% av vagnarna och USA-marknaden svarade samma år för en något större andel.

Genom att ersättaren kom för sent förlorade Volvo marknadsandelar i Sverige till Ford och Mercedes. Med det nya vagnsprogrammet har marknaden tagits tillbaka och Volvo har ökat marknadsandelarna för medeltunga lastvagnar från 20-25% till ca 60% i Sverige. På tunga lastvagnar hade Volvo 1979 en mark-

nadsandel på 52%, Scania 47% och övriga 1%. Företaget kan därför hittills sägas ha lyckats med sin strategi att ta tillbaka marknaden för medeltunga vagnar och hålla utländska konkurrenter utanför hemmamarknaden.

Anledningen till att inte fler vagnar stannat i Sverige och säljs inom det ursprungliga EEC-området uppges främst vara den hårda konkurrensen från Mercedes som sedan länge på denna marknad är väletablerad i dessa viktsklasser. Paradoxalt nog har Volvo lyckats bäst i Frankrike trots att detta är Saviem/RVIs hemmamarknad. Där säljes ca 1 000 lätta vagnar, jämte 3-4 000 tunga enheter. Även på denna marknad har det funnits starka önskemål från återförsäljarna att ha ett komplett produktprogram.

Den uteblivna försäljningsvolymen i Europa anges av företaget som en orsak till att leveranserna till USA fått en sådan omfattning. På USA-marknaden säljs vagnar förutom av Volvo även av Saviem/RVI och Magirus Deutz/IVECO vilket inte uppges vara helt problemfritt. För ytterligare uppgifter om lastvagnsförsäljningen i USA hänvisas till avsnitt 6.

Inköp till klubbvagnen

De gemensamma inköpen till programmet sköts av Renault men Volvo är inte bundet att köpa genom detta företag. De gemensamma inköpen gäller främst detaljer till hytten och vissa chassidetaljer. Unika Volvodetaljer t ex fronten på hytten köper företaget på egen hand. Gemensamma detaljer för alla eller några parter köps av Renault och de köps i stor utsträckning nere i Europa då Renault inte har någon erfarenhet av att köpa i Sverige och därför inte heller har några kontakter. Detta har enligt företaget inneburit att inköpen i Europa ökat. Volvo försöker bevaka att om det går att köpa billigare i Sverige så sker, men dessa inköp får i så fall skötas av Volvo.

En erfarenhet som företaget dragit av detta samarbete, som ur Volvos synpunkt innebär en konkurrensfördel, är att både franska och tyska tillverkare är mycket mer bundna av sina hemmamarknader när det gäller att köpa. De tänker inte internationellt i sitt inköp på samma sätt som Volvo tvingats göra. Det går inte enligt Volvo att bygga bilar i Sverige baserat enbart på vad som går att tillverka i Sverige. Det finns inte en tillräcklig underleverantörsindustri motsvarande den i Frankrike och Västtyskland. Men villkoren för inköpen blir inte lika bra om de begränsas till hemmamarknaden och detta har Volvo fått bevaka i samarbetet och i vissa fall ange inköpsställen utanför Frankrike.

Motorn till vagnen och bakaxeln till de tyngsta versionerna tas från Sverige men i övrigt inget. Väckellådan köps från ZF i Västtyskland. Även i den vagn som klubbprogrammet ersatte togs väckellådan från utlandet så i detta avseende har lokaliseringen av tillverkningen till Belgien inte inneburit någon förändring.

Framtida utveckling av fabriken

Idag monteras ca 6 000 lätta och 2 000 tunga lastvagnar i fabriken på ett skift men arbetsinnehållet per enhet i en tung bil är större ca 70 mot 50 arbetstimmar varför de tunga andelsmässigt svarar för en större del av kapaciteten (ca 1/3).

Volvo avser att utnyttja Oostakkerfabriken som idag uppges ha en kapacitet på ca 11 000 lätta lastvagnar eller 8-9 000 tunga vagnar fullt ut. En upptrimning genom ökad mekanisering skulle kunna öka kapaciteten till 12-13 000 lätta vagnar.

Volvo har för närvarande inga planer på ytterligare investeringar i Belgien, som inte längre är ett billigt land, men har bra produktivitet med höga löner.

Sammanfattning

Av redogörelsen ovan framgår att anledningen till att det lätta lastvagnsprogrammet utvecklades har av Volvo främst angivits vara att bredda produktprogrammet, för att försvåra en inbrytning av utländska lastvagnstillverkare på hemmamarknaden. Även på exportmarknaden har det varit en fördel att kunna erbjuda ett komplett program av lastvagnar. Volvos strategi med det lätta programmet uppges vara att skydda och stötta försäljningen av de tunga lastvagnarna och inte primärt att tjäna pengar. Produktgruppen täcker enligt uppgift sina kostnader, men har inte en lönsamhet i nivå med det tunga lastvagnsprogrammet.

Lokaliseringen av fabriken till Belgien förklaras av företaget sammanhänga dels med att en kalkyl baserad på in- och utfrakter talade för en lokalisering nere på kontinenten, dels att det var en fördel med en placering av fabriken i närheten av Frankrike, där utvecklingsarbetet gjordes. Till detta kommer att företaget vill ha en viss omfattning av tillverkningen i EEC för att balansera den stora försäljningen av tunga lastvagnar på denna marknad. Etableringen har av Volvo setts som en riskgardering mot protektionistiska tendenser inom EEC, om lastvagnsindustrin i Europa skulle hotas utifrån på samma sätt som hänt med personbilsindustrin. Dessa fördelar med en lokal produktion kan uppnås oberoende av vilken produktgrupp som monteras och har vägts in vid valet av lokaliseringsort.

Lokaliseringen i Belgien har medfört att ca 1 200 vagnar importerats till Sverige. Denna import ersätter till stor del de Ford- och Mercedesvagnar som tidigare importerades. Även om det svenska innehåll i vagnarna i stort begränsas till motor och bakaxel innebär denna import dock ett visst tillskott av arbetstillfällen i Sverige. Till detta kommer det svensktillverkade innehåll i de vagnar som säljs utanför Sverige. Med den utgångspunkt som investeringen gjordes får vid beräkning av sysselsättningseffekterna även hänsyn tas till att Volvo avsåg att dels skydda den för det tunga lastvagnsprogrammet betydelsefulla hemmamarknaden, dels att förstärka företagets position internationellt. I detta sammanhang bör framhållas att Scania inte har några lätta lastvagnar på sitt försäljningsprogram.

Avsnitt 5. Kanada

Motiv för etableringen

Volvos första helägda produktionsföretag utanför Sverige var den sammansättningsfabrik som invigdes i Kanada 1963. De första leveranserna av personbilar till Kanada skedde hösten 1957. Under 1961 övertogs den tidigare agenten och ett dotterbolag etablerades. Devalvering av den kanadensiska valutan och nya importrestriktioner under 1962 medförde att frågan om montering av personbilar i Kanada blev aktuell. Volvo sålde detta år ca 2 000 personbilar i landet. Följande år kunde Volvo starta monteringen i hyrda lokaler i Dartmouth, Nova Scotia. Därmed erhöll Volvo tullättnader på packsatser och färdiga vagnar som tas från Sverige. Volvo måste uppfylla en viss kvot av Canadian Value Added (CVA). Detta kan ske genom det material och övriga kostnader som företaget har i Kanada för de lokalt monterade vagnarna eller genom att Volvo köper material eller reservdelar från Kanada till sina övriga produktionsenigheter under förutsättning att det har en sådan inhemsk bearbetningsgrad att det anses ha kanadensiskt ursprung. Kvoten kan även uppfyllas genom export av färdiga bilar. En överenskommelse mellan USA och Kanada angående tullfrihet på vissa villkor för bilar och bildelar har även kommit att gälla Volvo, vilket gör att företaget tullfritt kan leverera kanadamonterade vagnar till USA.

Försäljnings- och produktionsutveckling

Utvecklingen av antalet i Kanada monterade personbilar samt försäljning och marknadsandelar framgår av bilaga 19.

Under 1965 startades en rationalisering av fabriken i Dartmouth för att möta den ökade efterfrågan. Den uppnådda produktionsökningen var dock inte tillräcklig, utan under 1967 flyttade

Volvo in i en ny fabrik i Halifax. 1969 tillverkades 6 700 personbilar.

Under 1973 ökades genom tillbyggnad tillverkningskapaciteten från 10 000 till 15 000 enheter och under året tillverkades ca 11 000 personbilar. Den största försäljningen i Kanada uppnåddes 1973 med 11 300 enheter, men sedan dess har försäljningen mer än halverats och uppgick 1978 till 5 300 personbilar. Den ledigblivna kapaciteten har istället använts för att försörja USA-marknaden. Den hittills högsta produktionen uppnåddes 1975 med 13 500 enheter samtidigt som försäljningen i Kanada detta år uppgick till endast 6 500 vilket innebar att ca 7 000 av de 58 000 i USA sålda personbilarna kunde levereras från denna fabrik. Under 1979 producerades 8 600 enheter vilket innebar att knappt 60% av tillgänglig kapacitet utnyttjades. Volvo hade 1979 en marknadsandel i Kanada på 0,7% och andelen har över åren som mest varit 1,2% vilket uppnåddes 1972, året före utbyggnaden av fabriken.

Som framgår av bilaga 19 uppgick leveranserna av färdigmonterade bilar från Sverige till Kanada 1979 till ca 1 100. Vilket innebär att var sjätte Volvobil som detta år såldes i landet slutmonterades i Sverige.

Inköp av material från Kanada

Från Kanada har Volvo för den svenska tillverkningen tidigare köpt bl a glas och bakaxlar till personbilar för att uppfylla kraven på CVA. Volvo har stundtals inte lyckats fylla dessa kvoter, men de kanadensiska myndigheterna har låtit tillverkningen få fortsätta, då fabriken är belägen i ett avfolkningsområde och de är angelägna att hålla igång sysselsättningen. Anledningen till att Volvo inte fyllt kvoterna är att material kunnat köpas fördelaktigare på annat håll och att produkterna skulle

fördyras om Volvo gav sig in på kompensationsaffärer istället för att välja den ekonomiskt mest fördelaktiga leverantören oavsett ursprung.

Sysselsättningseffekter

Att beräkna sysselsättningseffekten av denna investering är komplicerat. Det förutsätter tillgång till den alternativa försäljningsutvecklingen, givet att bilarna monterats i Sverige och med pålägg för tullar införts i landet. Vidare måste de inköp av material i Kanada till övriga fabriker som avtalet förutsätter beaktas och de leveranser av personbilar som sker dels från Kanada till USA, dels från Sverige till Kanada. Dessa beräkningar har inte utförts

Avsnitt 6. USA

Personvagnar

I september 1973 offentliggjordes planer på en fabrik för montering av personbilar med en kapacitet av 100 000 vid tvåskiftsarbete. Som första utländska biltillverkare skulle Volvo starta tillverkning på den största och i många avseenden för bilindustrin ledande marknaden.

"Volvos avsikt att uppföra en monteringsfabrik för personvagnar i USA innebär inte endast en ökning av monteringskapaciteten. Det är också en ökad satsning på världens största marknad för personvagnar. Egen montering i USA innebär en säkrare tillgång på personvagnar på denna marknad och bättre möjligheter till marknadsanpassning av produkterna. Verksamheten blir mindre utsatt för transportstörningar och eventuella handelshinder. Volvo kan även minska sina färdiglager genom att skeppa komponenter istället för färdigmonterade bilar. En förbättrad ställning på USA-marknaden ger ökad säkerhet åt den svenska komponenttillverkningen, som skulle drabbas av sysselsättningsförluster om Volvos USA-försäljning skulle minska."¹⁾

¹ Gyllenhammar i Volvo Översikt hösten 1973.

Lastvagnar

Avtalet med Freightliner

Sedan 1 januari 1979 är den amerikanska lastvagnstillverkaren Freightliner Corporation generalagent för Volvos lastbilar i USA och Kanada. Genom detta avtal får Volvo tillgång till ca 200 försäljnings- och serviceställen över hela kontinenten. Volvo började 1974-75 inom ramen för Volvo of America Corporation att sälja medeltunga lastvagnar för distributionsändamål avgränsat till de nordöstra staterna. På grund av dåliga konjunktioner kom någon egentlig försäljning inte igång förrän 1977 och förväntningarna på volymer infriades inte. Företaget konstaterade att det skulle bli dyrbart att på egen hand bygga upp ett återförsäljarnät och började se sig om efter en lämplig samarbetspartner. Kontakter togs med Freightliner, som hade ett ganska smalt program av tunga fordon och som därför kunde tänkas vara intresserade av att komplettera detta med Volvos lätta och medeltunga program. Det Volvoprogram som säljs i USA ligger under Freightliner-lastbilarna i storlek och utgörs till ca 40% av de sk klubbvagnarna som tillverkas i Belgien och till 60% av medeltunga och tunga lastvagnar monterade i Sverige. Värdemässigt svarar de svensktillverkade vagnarna för en större del. Volvo har inga planer på att gå in med de tyngsta vagnarna för fjärrtrafik i USA, då detta skulle kräva en omfattande omkonstruktion av lastvagnarna efter lokala marknadskrav och fordonslagstiftning.

Avtalet med Freightliner innebär inget tekniskt eller produktmässigt samarbete, utan är ett rent agentavtal. Om Volvo i framtiden skulle börja lokal montering kommer detta troligen att ske i egen regi och vagnarna även fortsättningsvis att säljas genom Freightliner.

Lokal montering av lastvagnar i USA?

Om försäljningen i USA stabiliseras på en nivå av storleksordningen 2-3 000 lastvagnar kan montering där bli aktuell. Några

Investeringen utgjorde Volvos dittills största satsning på en marknad och produktionen i fabriken avsågs starta under första halvåret 1977. Kostnaden för fabriken uppgick till 160 mkr.

Med hänsyn till den minskade efterfrågan i USA och tillgänglig produktionskapacitet i övrigt togs anläggningen inte i bruk för personvagnsmontering. Den användes istället för leveransservice och distribution till de östra staterna. I årsredovisningen för 1976 skriver Gyllenhammar:

"Hösten 1976 beslöts att produktionen av personvagnar i USA inte skulle starta vid den tidpunkt som tidigare planerats. Det alltför låga kapacitetsutnyttjandet i våra europeiska fabriker föranledde uppskjutandet av produktionsstarten i Virginia. Strategiskt sett är investeringen i USA riktig med hänsyn till den amerikanska marknadens stora betydelse. Personbilar kan produceras till lägre kostnader i USA än i Sverige."¹⁾

I stället för Volvo blev Volkswagen det första utländska bilföretag som startade tillverkning i USA och det har sedan följts av några japanska företag.

Försäljningsutvecklingen i USA framgår av tabell 2 Bilaga 14. Försäljning, som fram till 1973 utvecklats positivt och förväntades stiga till uppemot 100 000 inom några år, utvecklades fram till dess fabriken var färdig att tas i bruk istället negativt och minskade med ca 30%. Anledningen till denna tillbakagång uppges vara att kostnadsutvecklingen i Sverige i kombination med sjunkande dollar kurs gjorde att Volvo prismässigt hamnade i ett högre segment. Samtidigt hade företaget under några år problem med kvaliteten på produkterna. Under 1980 såldes 57 000 vagnar, men trots att detta innebär att försäljningen ökat med drygt 13 000 sedan 1976 är det en bit kvar till de tidigare högsta försäljningssiffrorna på 61 000, som uppnåddes samma år som beslutet om USAfabriken togs 1973.

Försörjningen av den amerikanska marknaden har som framgår av bilaga 14, under åren 1972-76 i betydande utsträckning skett från Gentfabriken i Belgien vid sidan av leveranserna från de svenska produktionsenheterna (se vidare avsnitt 3.).

¹ Årsredovisningen 1976, sid 2.

konkreta planer på detta finns inte idag. Vad som talar för lokal montering är transportkostnadernas utveckling, behovet av marknadsanpassning av produkterna och möjligheten att göra fördelaktiga inköp.

De stigande oljepriserna har inneburit höjda sjöfrakter och kostnaden för att transportera en lastvagn från Europa till USA har ökat och uppgår för en medeltung lastvagn till 7-10 000 kr. Denna utveckling är speciellt accentuerad för lastvagnar där det, beroende på att volymerna är mindre, inte finns specialbyggda fartyg som för personvagnar. Detta har medfört att transportkostnaden för lastvagnar CBU (Completely Built Upp) och PKD förändrats.

För lokal montering talar även rena marknadskrav, där kunderna önskar skräddarsydda vagnar efter sina speciella önskemål. Denna montering efter kundorder, som underlättas av korta avstånd till marknaden, gäller speciellt för anläggningsbilar.

I USA finns också möjligheten att köpa bildelar till fördelaktiga priser.

Mot en lokal montering talar att kostnaden för att sätta samman och packa monteringssets tillkommer. Dessa kostnader uppgår till mer än 50% av monteringskostnaden och måste tjänas in genom att någon annan kostnadspost istället reduceras.

Avsnitt 7. Holland

Volvo Car BV

I november 1972 slöts ett samarbetsavtal mellan Volvo och det holländska bilföretaget DAF, Van Doorne:s Automobielfabrieken NV. I början av 1973 förvärvade Volvo 33% av aktierna i DAFs personvagnsföretag.

DAF, som till 75% ägdes av familjen Van Doorne och till 25% av holländska statsintressen, började tillverka släpvagnar 1928. 1950 inleddes lastbilstillverkningen och 1958 produktionen av personbilar. Bilarna var utrustade med DAFs patenterade växellåda, Variomatic, som innebär helautomatisk steglös kraftöverföring.

Personbilsdivisionen sysselsatte ca 5 000 personer och företaget tillverkade 1971 82 500 personbilar. Produktionen för 1972 uppgick till 96 000 och till 1980 planerades en ökning till 200 000. DAF exporterade ca 70% av produktionen, huvudsakligen på EEC-marknaden. Företaget har tre fabriker, den största i Born där karosserna sammansätts och bilarna monteras, en mindre enhet i Oss samt en i St. Truiden i Belgien.

1975 ökade Volvos andel av aktiekapitalet till 75% och företagets namn ändrades till Volvo Car BV. Resterande 25% av aktierna ägdes av Dutch State Mines som är ett statligt företag.

Volvo Car BV har varit förlustbringande sedan starten och förhandlingar upptogs med den holländska staten om bidrag för att täcka dessa. Detta resulterade i att statsägda Nationale Investeringsbank NV genom en riktad nyemission 1977 förvärvade aktier i företaget och Volvos andel sjönk till 55%. Fram till 1980 åtog sig holländska staten att lämna ett stöd på upp till

211 m NLG (ca 430 mkr), som under vissa förutsättningar skall återbetalas av Volvo Car BV ur dess vinst fram t o m 1989.

I slutet av 1979 träffades en överenskommelse med den holländska staten om finansieringen av produktutvecklingen under perioden 1979-86. Volvo Car BV får ett stöd på upp till ca 337 mkr, som vid behov utbetalas under åren 1979-82 och som under vissa förutsättningar är förenat med återbetalningsskyldighet fram till 1994.¹⁾

För 1978 uppvisade Volvo Car BV ett nollresultat efter stöd från holländska staten på NLG 95 milj (ca 199 mkr) och marknadsföringsstöd från andra koncernbolag. Samtidigt fick marknadsbolagen ej full kostnadstäckning i sin försäljning av Volvo 340 och Volvo 640. Detta antyder att såväl tillverkningsvolymen som marginalerna på bilar hittills varit otillräckliga.

Med köpet av DAFs personvagnsdel (nuvarande Volvo Car BV) avsåg Volvo att komplettera sitt personbilsprogram med en mindre bil som vände sig till ett annat kundsegment. Detta var ett starkt önskemål från återförsäljarna som ville uppnå högre volymer. Risk förelåg att dessa annars börjat sälja ett utomstående märke och att Volvo inte kunnat behålla exklusiva återförsäljare. Från Volvo har framförts att alternativet med ett förvärv av ett kontrollerande intresse i den holländska fabriken och därigenom tillgång till dess småbilsprogram kostnadsmässigt varit fördelaktigare, än om Volvo på egen hand utvecklat en ny bil. Ett annat sätt att komplettera produktprogrammet hade varit att inleda samarbete med någon småbilstillverkare liknande det som Saab-Scania och Lancia inlett.

¹ Årsredovisningen 1979, sid 13.

I och med att företaget 1975 gick upp i koncernen integrerades marknadsföringen av Volvos personbilsprogram och nätet av importörer och återförsäljare samordnades. Planerna på en volym av 200 000 bilar uppnåddes inte. Den faktiska tillverkningen detta år uppgick, som framgår av bilaga 20, till mindre än hälften av detta. I samband med att 340-serien introducerades tillstötte stora problem med kvaliteten och produktionen och försäljningen gick starkt tillbaka. Nu är dessa problem lösta, men volymerna har inte blivit de förväntade. Tillverkningen av DAFs tidigare utvecklade modeller (Volvo 640) togs ur produktionen under 1980. Denna investering skiljer sig från de övriga genom att Volvo övertog ett modellprogram som utvecklats i Nederländerna och som inte baserades på av moderbolaget utvecklade och producerade vitala komponenter. Genom att en modell från och med 1978 försetts med manuell växellåda tillverkad i Sverige har dock ett steg i riktning mot att utjämna denna skillnad tagits. Ytterligare steg i denna riktning är att vissa vagnar från 1981-års modell levereras med svensktillverkade motorer.

Även i ett annat avseende avviker denna investering från den övriga gruppen. Av uppställningen i bilaga 20 framgår att av de i Nederländerna producerade bilarna ett betydande antal importeras till Sverige. 1979 gick nära 12 000 vagnar i 340-serien eller 17% av den fabriksens produktion till Sverige och denna andel understiger endast obetydligt andelen för Holland, som var 18%. Fabriken har genom Volvos köp fått en andra hemmamarknad och mer än var femte Volvopersonbil som såldes i Sverige 1979 var tillverkad i Holland. Någon liknande import finns inte av övriga utlandsproducerade personbilar.

Sysselsättningens effekter

Hur har denna investering påverkat sysselsättningen i Sverige?

Genom denna etablering har Volvo kunnat behålla exklusiva återförsäljare och kan ev. räkna med att ägare av den mindre bilen vid byte i viss utsträckning byter upp sig till en större vagn av samma märke. Båda dessa förhållanden bidrar indirekt till att stärka Volvos konkurrenskraft och sysselsättningen i Sverige.

I och med att vissa komponenter tas från Sverige har investeringen efterhand även givit ett direkt sysselsättningstillskott. Någon uppskattning av vilken sysselsättning som leveranserna av växellådor och motorer till vissa modeller av 340-serien ger i Sverige har inte varit tillgängliga.

Importen av färdiga vagnar till Sverige uppgick 1979 till ca 12 000. I den mån som detta innebar, att försäljningen av vagnarna i 200-serien minskades i och med att köpare som önskar en Volvo ser den mindre vagnen som ett alternativ till 200-serien, medför investeringen negativa sysselsättningseffekter. Detta kan dock endast anses gälla ett begränsat antal köpare, då vagnarna storleksmässigt skiljer sig och det generellt skett en förskjutning av efterfrågan till mindre vagnar.

Investeringen i Holland binder Volvo som företag i större utsträckning till personvagnsindustrin, som står inför stora omställningsproblem. I det segment som 340-serien ligger, är det tveksamt om de tillverkningsvolymerna som uppnåtts på sikt är tillräckliga.

Avsnitt 8. BrasilienVolvo do Brazil ¹⁾

Volvo do Brazil är ett joint venture mellan Volvo, International Financial Corporation (IFC)²⁾ och ett antal brasilianska intressen. Volvo är den största enskilda ägaren med 71 % intressen av det totala aktiekapitalet men det har endast 42 % av de röstberättigade aktierna. Detta gör Volvo do Brazil till ett brasilianskt företag och investeringen är unik i den bemärkelsen att det är första gången som Volvo ger ett företag som det inre ägarmässigt kontrollerar rätten att använda Volvo i sitt firmanamn.

Volvo do Brazils anläggning är belägen i Curitiba i delstaten Parhana i södra Brasilien och har ca 800 anställda varav ca 25 svenskar. Företaget tillverkar tunga fordon och beräknas 1985 få en kapacitet av ca 1 000 bussar och 6 000 lastvagnar. Volvo går in på marknaden i den tyngsta lastvagnsklassen (tågvikt 16-45 ton). De första bussarna levererades 1979 och de första lastvagnarna 1980. Till skillnad från Volvos övriga utländska fabriker kommer huvuddelen av komponenterna till vagnarna att levereras av inhemska underleverantörer. Detta var ett villkor för att etableringen skulle genomföras. Detta gör att investeringen kan ses som en av Volvos största utlandssatsningar.

Volvos tidigare engagemang i Brasilien

Exporten av lastvagnar och bussar till Brasilien kom igång på 1930-talet och påbörjades för att utjämna säsongsvariationer i försäljningen på hemmamarknaden. Till mitten på 50-talet hade försäljningen som mest uppgått till ca 500-600 lastvagnar/bussar per år. 1956 infördes i Brasilien en ny lag, vilken medförde bestämmelser för bilindustrin att 97-98 % av vagnens värde skulle tillverkas inom landet. Volvo hade fram till detta år haft en stark position i Brasilien, inte minst på bussidan. I och med de nya bestämmelserna lämnade Volvo marknaden medan t ex konkurrenterna Scania och Mercedes valde att stanna kvar.

¹ Avsnittet bygger på intervjuer i AB Volvo och avser läget 1980.

² Dotterbolag till Världsbanken.

I maj 1972 infördes en ny lag, vilken innebar att kravet på lokal integration sänktes till 78 % och import av komponenter kunde "kompenseras" med export från Brasilien. Denna förändring innebar nya möjligheter för Volvo.

I samband med en svensk-brasiliansk vecka i maj 1973, publicerade Volvo en rapport, där man pekade på det framtida behovet av ökad produktionskapacitet för tyngre lastvagnar i Brasilien. Behovet motiverades bl a utifrån den ökade tillväxten i landet och det därmed förknippade transportbehovet.

Ytterligare stöd för ökad efterfrågan av transporter och tyngre lastvagnar förutsades sammanhånga med att ökade bränslekostnader skulle gynna dessa fordon då de i olika avseenden har en bättre ekonomi än lätta lastvagnar.

I sept 1975 inlämnade Volvo en projektansökan för en fabrik för tunga fordon, vilken godkändes av myndigheterna året därpå. Ett formellt kontrakt slöts 29 april 1977.

Finansiering av investeringen

Det brasilianska företaget beräknas, fram till mitten av 1980-talet, totalt engagera 1 miljard skr, varav i anläggningar 250-300 miljoner skr. Övriga utlägg avser huvudsakligen uppstartningskostnader och lager.¹ I dessa belopp ingår ej kostnader i samband med att leverantörssystemet byggs upp i Brasilien.

Investeringen i Brasilien finansieras enligt nedanstående:

40 miljoner \$ täcks genom aktiekapitalbildning. Volvo svarar för 71% d v s 28 miljoner \$, vilket också motsvarar utförseln av valuta från Sverige i samband med investeringen. I det uppgjorda finansieringspaketet på

¹Uppstartningskostnad = alla kostnader innan projektet kommer igång, utveckling av produkten, räntekostnader för lån etc.

\$ 125 miljoner ingår, förutom ovannämnda belopp, ett långfristigt kreditutrymme på 60 miljoner \$. Möjligheten för Volvo do Brazil att låna detta belopp har tillkommit genom ett finansieringsavtal där IFC är huvudman.

Utav den utlovade krediten ställer IFC upp med \$ 10 milj och ett internationellt bankkonsortium med resterande \$ 50 miljoner. Ytterligare en del i finansieringspaketet utgörs av att företaget garanterades vissa lån av bl a BADEP - den brasilianska utvecklingsbanken. Denna del i paketet uppgår till ca \$ 10 miljoner.

Till detta kommer också att AB Volvo har lovat att ställa upp med ett långfristigt lån med låg prioritet, vilket skall täcka kostnaden för produkt- och marknadsanpassningsarbete utfört i Sverige. Den tyngsta posten i detta sammanhang är kostnaden för att i Sverige testa att de i Brasilien tillverkade komponenterna uppfyller de av Volvo uppställda kraven. Volvo har lovat ligga kvar med lånet till dess att bolaget visar god resultatutveckling.

Ledning av verksamheten

Volvo har ansvaret för att starta upp fabriken. Innebörden av detta är att Volvo åtagit sig att löpande följa projektet och att övervaka att ledningen fullgör sin uppgift. Dessa åtaganden finns reglerade i ett "investment agreement". Avtalet knyter ledningen till vissa regler. Om ledningen ej följer dessa är det Volvos uppgift att se till att korrigerande åtgärder vidtages. Detta är ett krav som IFC ställer för att försäkra sig om att företaget sköts på ett riktigt sätt.

Genom ett aktieägaravtal regleras styrelsens sammansättning, procedur för att utse ordförande, utdelningspolitik etc. Volvo har tillsatt halva styrelsen (avtalet kommer ev. att ändras) och har i ett managementavtal åtagit sig den tekniska och kommersiella ledningen av företaget. Avtalet kan sägas reglera den dagliga skötseln av företaget.

Vidare så skall Volvos normer vad avser redovisning, budgetering, planering etc gälla.

Företagets ledning kommer i inledningsfasen huvudsakligen att vara svensk. Sammanlagt är ca 25 svenskar stationerade i Brasilien under inledningsfasen.

Produktionsapparatens uppbyggnad

Det kunnande som finns i Sverige kring produktionsapparatens uppbyggnad, verktyg etc. har utnyttjats genom att fabriken ritats och konstruerats av Volvos anläggningsavdelning. Samtliga projektkostnader för utvecklingsarbete, konstruktion och administration uppskattas till 60 miljoner skr. Bearbetningsmaskiner till motorfabriken, utrustning av monteringsbanor, pressverktyg, fixturer etc. levereras från Volvos fabriker och övriga leverantörer i Sverige. Av den totala maskinimporten på 12 miljoner \$ levereras 3 miljoner från Sverige.

Kravet på lokal integration och återexport

De brasilianska myndigheterna har utformat regler för relationer mellan utländska företags import och export och vill, dels att produkterna skall ha ett stort brasilianskt innehåll, dels att företagen skall exportera en viss del av produktionen för att kompensera importen och tillföra landet utländsk valuta.

Reglerna innebär att nettoexporten måste vara tre gånger större än nettoimporten och att bruttoexporten måste vara två gånger större än bruttoimporten. Dessa regler har gjort att Volvo anser det lämpligt att den brasilianska integrationen uppgår till 90 %.¹

¹Definitioner

Bruttoimporten är den totala importen i ograverat FoB värde.

Nettoimporten = Bruttoimporten - värdet på de komponenter som återexporteras.

Bruttoexport är värdet på den totala exporten.

Nettoexporten = Bruttoexport - värdet på importerat material.

Integration = $1 - \frac{\text{exportvärde FOB från Sverige till Brasilien}}{\text{Tänkt FOB värde för komplettvagn från Sverige}}$ ¹⁰⁰

Avgörande för integrationens storlek är delvis en kostnadsmissig avvägning mellan att producera delar i Brasilien eller Sverige, delvis baserat på en bedömning av möjligheterna att klara de ökade exportåtaganden som följer av en lägre integrationsgrad. En integration på 100 % skulle medföra att allt skulle produceras i Brasilien, vilket skulle innebära mycket stora investeringar för Volvos del. Investeringar vilka i huvudsak kräver betydligt större volymer än vad som förutses. Totalt har Volvo åtagit sig att exportera för 352 milj. dollar under en tioårsperiod och den ackumulerade positiva bytesbalansen skall i juni 1989 vara 157 miljoner \$ för Brasilien. I dessa belopp inräknas bl a lån som Volvo do Brazil tar i utlandet.

Exporten från Brasilien kommer att motsvara ca 5 % av den totala lastvagns- och bussförsäljningen utanför Sverige. Exportkravet innebär att under den första tioårsperioden, i stort sett var tredje lastvagn och buss tillverkad i Brasilien, måste exporteras.

Kravet på integration och återexport måste uppfyllas redan 1980. Volvo har utarbetat ett särskilt program för att kunna uppfylla de angivna kraven. Kan det utlovade exportprogrammet ej uppfyllas tvingas företaget betala tullar på det som importerats. Då dessa tullar är höga är det nödvändigt att uppnå den utlovade exporten. Emellertid kan i vissa fall en utlovad tullkredit vara till viss hjälp.

Uppbyggnaden av underleverantörsnät i Brasilien

Integrationsgraden för bussar skall under inkörningsperioden nå 80-85 %. Integrationsgraden för lastvagnar uppgår i början till 67-70 % men skall 1983 vara 90 %. Kravet på lokal integration har inneburit att produkten fått anpassas efter möjligheterna att finna brasilianska underleverantörer, som uppfyller Volvos kvalitetskrav och normer.

I Brasilien skall produceras hytt, motor, däck och axlar. Från Sverige kommer att importeras nyckeldetaljer vilka är viktiga ur kvalitetssynpunkt främst detaljer till bakaxel och motor. Avsikten från början var att Volvo skulle ta växellådan från Sverige. Men när det fanns tillgång till en acceptabel växellåda i Brasilien föredrog företaget, mot bakgrund av kraven på ett visst förhållande mellan export- och importvärde, att köpa även denna från inhemska leverantörer. Generellt kan sägas att Volvo köper de delar som går att få tag på i Brasilien med hänsyn till att integrationsgraden 85-90 % måste uppnås.

För merparten av större och viktigare komponenter finns en redan etablerad industri i Brasilien. Problemet har således icke varit att det saknas leverantörer. Merparten av tillverkarna är inhemska företag även om vissa internationella komponenttillverkare, t ex ZF (växellådor) och Carl Schmidt (gjutgoods), finns representerade.

De inhemska tillverkare Volvo köper av levererar även till andra bilföretag. Volvo har endast arbetat upp ett fåtal nya leverantörer. De problem som Volvo stött på i samband med uppbyggnaden av underleverantörssystemet har i stor utsträckning varit av administrativ karaktär. Arbetet med att hitta tillförlitliga underleverantörer och att kontrollera att alla smådetaljer motsvarar Volvos krav har utgjort en belastning. Enligt en uppgift har produktionsprogrammet för 1980 av denna anledningen fått skrivas ned från 1 400 vagnar till 1 100.¹

Uppbyggnaden av underleverantörsnätet har även försvårats av att Volvo i Brasilien är ganska små. Detta har medfört vissa problem vid inköp av komponenter, då företagets

¹SVD 1980-06-10.

order är mycket mindre än de större konkurrenternas.

Sammanfattningsvis kan sägas att Volvo deltagit med teknisk assistans till underleverantörerna, med teknisk expertis på platsen samt genom stöd från konstruktionsavdelningen i Sverige. Funktionen för materialkontroll i Sverige utnyttjas endast i ringa omfattning. Materialflödet från brasilianska tillverkare kontrolleras kontinuerligt i Brasilien. Någon uppskattning av de svenska enheternas insats mätt i antal arbetstillfällen, har företaget ej givit.

Avsättningsmarknader för framtida export från Volvo do Brazil

Volvo do Brazil har med tidigare angivna integrationsgrader ett exportåtagande som innebär att omkring 30 % av produktionen i Brasilien skall exporteras till andra marknader. Det är därför ur svensk synvinkel intressant att se till vilka marknader som denna export är tänkt. Från de svenska fackklubbarna finns en viss oro att dessa leveranser kan komma att konkurrera med den svenska exporten och därmed negativt påverka sysselsättningen i Sverige.

Enligt uppgift från företaget är avsikten att man skall finna nya marknader, d v s marknader som ej förses eller kan förses från Sverige, för de vagnar som måste exporteras, då konkurrens med egna volymer från Sverige ej är önskvärd. Framtida avsättningsmarknader kan dock, i mindre utsträckning, komma att konkurrera med AB Volvos exportmarknader. Strävan är att koncentrera exportansträngningarna till de sydamerikanska länderna, och bilaterala handelspartners. Det är i första hand mot Chile, Argentina, Uruguay och Paraguay som ansträngningarna kommer att riktas. Volvo ser en möjlighet att vid export från Brasilien till dessa länder kunna dra fördel av de korta avstånden, både fysiskt och psykiskt, mellan länderna. Som exempel på ovanstående kan nämnas att möjligheterna att exportera t ex bussar till Chile avsevärt underlättats i och med

etableringen. Chile önskar endast importera komplett uppbyggda bussar. Att transportera en sådan från Sverige skulle med dagens fraktkostnader inte vara konkurrens- mässigt. Från Brasilien däremot kan en buss köras på landsväg in i landet och i fraktkostnader ingår i sådant fall endast bränsle och lön till chauffören.

Ytterligare exportmöjligheter som Volvo hoppas kunna dra nytta av är de, som yppas i samband med Brasiliens bilateral handelsavtal med andra länder. Dessa handelsavtal upprättas i synnerhet med olika oljeländer. Behovet av oljeimport är stort och då det är ont om valuta att betala oljan med är brasilianska staten intresserad av kompensationsaffärer där t ex lastvagnar byts mot olja. Av denna anledning hoppas Volvo få möjligheter att göra affärer med dessa länder. Den brasilianska staten förhandlar bl a med Mexico, Nigeria och Venezuela om inköp av olja i utbyte mot industriprodukter.

En tredje möjlighet att avsätta de vagnar man åtagit sig att exportera ges i samband med s k spotaffärer, d v s erbjudande om att vid ett visst tillfälle sälja ett större antal fordon. Till vilka marknader detta kan bli aktuellt går inte att förutsäga.

Huvudmotiv till Volvos produktionsetablering i Brasilien

Beslutet om en etablering i Brasilien förefaller ha fattats utifrån en ekonomisk och strategisk bedömning. Dels har Volvo ansett Brasilien vara en växande marknad med stor potential, dels har det befunnits vara viktigt att, med hänsyn till lastvagnsmarknadens oligopolistiska karaktär, bevaka konkurrenterna även på denna marknad.

Brasilien - en växande marknad

Brasilien är, efter USA och Japan, världens tredje största marknad för lastvagnar. På lång sikt får Volvo en bättre strategisk position om företaget tillverkar 5 000- 6 000

lastvagnar/år på denna marknad.

"Vi vill vara stora och starka på lastbilar och bussar och då blir det i längden orimligt att inte finnas med i viktiga Brasilien."¹

Av det totala transportbehovet i Brasilien utförs 70-75 % på landsväg då landet inte har något utbyggt järnvägs-system och endast viss flygfrakt.

Enligt uppgifter från företaget talar även utvecklingen av bränslekostnader för att andelen tunga lastvagnar, av en total årlig försäljningsvolym på 80 000, kommer att öka då landet måste begränsa oljeberoendet för att kunna nedbringa inflationen till måttliga procenttal. VD i Volvo do Brazil, Tage Karlsson har angivit att Brasilien årligen skulle spara ca 15 miljarder \$, motsvarande ca 3 % av BNP, i transportkostnader om andelen transporter med tunga fordon kunde ökas till 40 %.² Tungas lastvagnar, som transporterar större mängd varor på ett mer ekonomiskt sätt bör i enlighet med ovanstående ha framtiden för sig.

Enligt den av Volvo gjorda prognosen beräknas behovet av tunga lastvagnar i Brasilien att tredubblas fram till 1985. Volvo hoppas på 20 % av den beräknade totala volymen 30 000 vagnar.

Den beräknade produktionsvolymen för de närmaste åren framgår av tabell nedan.

Tabell 9. Beräknad Produktionsvolym för Volvo do Brazil

<u>År</u>	<u>Total prod.</u>	<u>därav bussar</u>
1980	1400	1000
1981	3000	1000
1982	4000	1000
1985	6500	1000

Källa: Dagens Industri 79 11 15.

¹Direktör Lars Malmros, Veckans Affärer 34/79, sid 23.

²SvD 1980-06-10.

Bevakning av konkurrenter

Lastvagnsmarknaden har alltmer fått en oligopolistisk prägel. Volvo möter i stort sett samma konkurrenter oavsett vilken marknad det gäller. Av strategiska skäl vill man inte avstå från världens tredje största marknad för tunga fordon. En etablering betingas dels av att Volvo vill uppnå större volymer och behålla sin globala marknadsandel dels av att företaget vill kunna bevaka konkurrenterna och åtnjuta samma konkurrensfördelar som dessa. Volvos främsta konkurrenter i Brasilien är Mercedes, Scania och Fiat. Av dessa företag är det endast Mercedes, som har ett fullt sortiment från lätta till tunga lastvagnar. 1979 svarade dessa företag i tidigare nämnd ordning för 48 %, 42 % resp 10 % av den totala försäljningen av tunga lastvagnar i Brasilien.

Tabell 10. Sales of Trucks and Buses in Brazil 1979

	Mercedes	Scania	Fiat	GM	Ford	Chrysler	Total
Heavy	3470	3016	777	-	-	-	7263
Semi-Heavy	14377	-	1675	413	2783	843	20091
Medium Diesel	19565	-	-	9835	8833	810	39043
Light Diesel	9715		1914	-	10900	452	22981
Buses	11624	579	150	-	-	-	12366 ^a
Total	58751	3595	4516	10248	22516	2105	101731

^aThereof 13 Volvo

Källa: Uppgifterna har erhållits från AB Volvo. (Publicerade i en brasilianska tidning "Transporte moderno" 1980.)

När det gäller bussar så dominerar Mercedes helt denna marknad och innehar 95 % av totalmarknaden. Stadsbussar utgör en stor del av bussmarknaden. Volvo kommer emellertid att sikta in sig på transportbehovet mellan städer. Inom detta segment har man möjlighet att få en volym dels genom att det är en växande marknad dels genom att erövra marknadsandelar.

Generellt kan sägas att om ett företag tappar volym i förhållande till konkurrenterna så minskas också den bas, som produktutvecklingskostnaderna skall slå ut på. Med hänsyn till kostnadsutveckling, bl a till följd av krav på mer sofistikerade produkter, söker företagen idag åstadkomma en ökad försäljningsvolym för att utvecklingskostnadernas andel av de totala kostnaderna skall kunna hållas nere. Betydelsen av att öka volymen för Volvos del, framgår om vi beaktar att Mercedes enbart i Brasilien har en produktionsbas som är större än hela lastvagnssektorn inom Volvokoncernen.

Volvo kan uppnå stordriftsfördelar genom att i Brasilien tillämpa samma tekniska lösningar som används på andra marknader. Det kunnande som utvecklas i samband med att produkterna på olika sätt marknadsanpassas till brasilianska förhållande kan också komma till nytta på andra marknader.

I och med etableringen i Brasilien kommer Volvo få lättare att konkurrera "på lika villkor". Exempel på detta är att Volvo vid en kraftig devalvering i Brasilien kommer att ha samma prisfördelar vid export som övriga inhemska tillverkare. Företaget kommer vidare att ha samma förutsättningar som konkurrenterna vid export som underlättas av bilaterala handelsavtal. Dessutom kommer man att kunna erbjuda köparna samma finansieringsförmåner som konkurrenterna kan.

De brasilianska myndigheterna är beroende av exportintäkter för att kunna betala oljeimporten. Man erbjuder därför ett mycket fördelaktigt finansieringspaket vid exportförsäljning. Detta innebär bl a möjlighet till längre krediter och lägre räntesatser. I och med detta kommer Volvo som koncern att vara mer konkurrenskraftig än tidigare på olika marknader och ha samma fördelar som de övriga lastvagnstillverkarna i Brasilien. Detta kan emellertid i vissa lägen medföra att exporten från Sverige och därmed sysselsättningen i den svenska verksamheten påverkas negativt.

Sysselsättningseffekter i Sverige

De arbetsuppgifter i samband med etableringen i Brasilien som kunnat generera sysselsättning via AB Volvo i Sverige är:

- konstruktion av fabriken
- projektutredning
- marknadsanpassning och produktutveckling.

Volvo har uppskattat att 125-150 manår har åtgått för att utföra det tekniskt, produkt- och produktionsanknutna arbetet. Ytterligare 125-150 årsarbetare har sysselsatts med administrativa uppgifter, typ uppbyggnad av ekonomiska system, projektering av fabriken etc. Dessutom har ca 25 svenskar varit verksamma i Brasilien i samband med uppbyggnaden av anläggningen.

Ytterligare sysselsättning beräknas genereras i och med att det administrativa exportarbetet såväl som service och eftermarknadsbearbetning kommer att utövas av en redan etablerad organisationsenhet i Sverige. En uppskattning av antalet årsarbetare har i detta fall ej gjorts.

Hänsyn skall även tas till att sysselsättning i Sverige genererats i och med att Volvo do Brazil importerat för 3 milj \$ maskiner från Sverige. Någon uppskattning av antalet årsarbetare som detta motsvarar har ej gjorts.

Den största sysselsättningseffekten uppkommer genom leveranser av material från Sverige till Brasilien och export från Brasilien till marknader som skulle kunna försörjas med svensktillverkade vagnar. Nettoeffekten är beroende av integrationsgrad, tillverkningsvolym och exportandel i Brasilienfabriken.

Att de vagnar som tillverkas och är avsedda att avsättas i Brasilien skulle medföra en negativ sysselsättnings-effekt för Sveriges del verkar ej rimligt att förutsätta då den brasilianska marknaden sedan många år varit stängd för svensk export av Volvobilar. Volvo skulle om import tillåts inte heller kunna konkurrera med bilföretag i Brasilien p g a höga tullar och fraktkostnader.

Vad som däremot inte lika självklart kan uteslutas är eventuella negativa sysselsättningseffekter i Sverige till följd av de vagnar, som Volvo åtagit sig att avsätta utanför Brasilien. Om samtliga brasiliëntillverkade vagnar avsätts på marknader som annars skulle vara stängda för export från Sverige innebär investeringen enbart ett positivt tillskott till sysselsättningen i Sverige. I brasilienprojektet ligger emellertid ett åtagande att exportera stor del av produktionen och i den mån som denna export sker till marknader som kan bearbetas från Sverige påverkas sysselsättningen i Sverige i negativ riktning.

På Volvo uppges att inriktningen skall vara att sälja till marknader vilka man ej kan exportera till från Sverige. Däremot går det kanske inte att undvika att exporten från Brasilien resp Sverige kommer att kollidera på vissa marknader, då det är en relativt sett stor volym som måste avsättas på marknader utanför Brasilien.

Vi har ingen möjlighet att uttala oss om hur många av de brasiliëntillverkade vagnarna som kommer att exporteras till marknader, vilka redan förses med vagnar från Sverige. Det är alltför många för företaget opåverkbara

faktorer som kommer att spela in. Vad vi däremot kan göra är en grov uppskattning, utifrån vissa antaganden, om hur många brasilientillverkade vagnar som kan avsättas på dessa kritiska marknader utan att det får negativa konsekvenser för sysselsättningen i Sverige.

Volvos avtal med den brasilianska staten avser formellt perioden fram till halvårsskiftet 1989 och därefter upphör i princip Volvos exportåtaganden. Under de första åren, innan integrationskravet på 90 % gäller och full produktionsvolym uppnåtts, medför det större sysselsättningstillskottet per producerad vagn - i kombination med att antalet vagnar som behöver exporteras är litet och att risken för att de måste säljas på kritiska marknader därmed också är mindre - att sysselsättningseffekten med största sannolikhet är positiv. Den kritiska perioden blir åren 1985 till 1989 då exportvolymen och integrationskravet är större. Vad som gäller efter denna period är det i dagens läge inte meningsfullt att förutsäga.

För att belysa ovanstående ges nedan några exempel på hur sysselsättningseffekten blir med olika antaganden om integrationsgrad och tillverkningsvolym i Brasilien.

Volvo do Brazil hade vid årsskiftet 80/81 en integrationsgrad på 65-70 % och den skall 1983 vara 90 %. Vi antar att produktionsvolymen i huvudsak utvecklas enligt tabellen på sid. 85 och 1981 uppgår till 3 000 och 1985 till 6 000. Någon skillnad görs inte mellan bussar och lastvagnar. Integrationsgraden antas 1981 uppgå till 70 % och 1985 till 90 %.

Arbetsinnehållet i en svensktillverkad Volvolastvagn uppgår till ca 400 arbetstimmar. Integrationsgraden i Brasilienfabriken beräknas genom att jämföra importen med det tänkta FOBvärdet av en komplett vagn i Sverige.¹⁾ Om vi

¹ Se not 1, sid 79.

antar att arbetsinnehållet i de delar som importerats till Brasilien är genomsnittligt lika stort som i en komplett vagn skulle en integrationsgrad av 90%, d v s att 10% importerats från Sverige ge en sysselsättning i Sverige motsvarande ca 40 arbetstimmar. Det finns skäl att anta att arbetsinnehållet i dessa leveranser snarare är större än det genomsnittliga och för detta talar bl a att arbetet med att packa och leverera dessa delar är omfattande.

Under en övergångsperiod fram till 1983 kommer integrationsgraden att vara avsevärt lägre än 90 %. En integrationsgrad av 70 %, d v s att 30 % importerats från Sverige, motsvarar enligt samma beräkning som ovan ett arbetsinnehåll av ca 120 arbetstimmar.

Med en tänkt produktion år 1981 på 3 000 enheter och en integration av 70 % skulle sammanlagt 360 000 arbetstimmar genereras i Sverige vilket motsvarar ca 195 årsanställda. Med motsvarande arbetsinsats kan c.a. 900 lastvagnar produceras i Sverige. Om 1/3 av produktionen skall exporteras motsvarar detta 1 000 vagnar. Även om upp till 900 av dessa vagnar tillverkade av Volvo do Brazil säljs på marknader som annars skulle kunna försörjas från Sverige så har investeringen ur svensk sysselsättnings synpunkt inga negativa effekter. Det verkar rimligt att anta att de fördelar av att sälja från Brasilien som beskrivits ovan medför att mer än 100 vagnar skulle kunna säljas på nya marknader och att investeringen detta år får en positiv sysselsättnings-effekt.

Produktion i fabriken kommer om planerna håller att öka till ca 6 000 vagnar fr o m år 1985 och integrationen uppgå till 90 %. Leveranserna av material från Sverige som erfordras vid denna volym kan uppskattas motsvara 240 000 arbetstimmar, vilket motsvarar ca 130 årsanställda. Med motsvarande arbetsinsats skulle ca 600

lastvagnar kunna produceras i Sverige. Detta innebär att med ett antagande att 1/3 av produktionen skall exporteras från Brasilien kan av en sammanlagd årlig exportvolym på 2 000 vagnar upptill ca 600 avsättas på "kritiska" marknader utan att det ur svensk synvinkel innebär negativa effekter på sysselsättningen.

Om vi istället antar att arbetsinnehållet i de delar som exporteras till Brasilien är 25 % högre än genomsnittet höjs detta antal från 600 till 750 vagnar av en sammanlagd årlig export av 2 000 vagnar. I detta fall skapar materialleveranserna från Sverige till Brasilien arbete för ca 160 årsanställda. Detta exempel förutsätter dock fortfarande att 1 250 vagnar avsätts på marknader som Volvo tidigare inte bearbetat eller att de ingår i affärer som Volvo inte lika väl skulle kunna genomföra från Sverige.

Av vad som framförts ovan kan vi med stor sannolikhet anta att investeringen i Brasilien under de första åren på 80-talet genom leveranser av material från Sverige netto genererar ca 100 arbetstillfällen i Sverige. Från och med mitten av 80-talet är läget mera svårbedömt. Vid ett optimistisk alternativ där alla vagnar antas kunna avsättas på marknader där någon konkurrens med svensktillverkade enheter inte föreligger ger investeringen ett sysselsättningstillskott på 130-160 årsanställda. Tror vi däremot att det kan bli svårt att arbeta upp för brasilienprojektet unika marknader minskar sysselsättningseffekten och den blir negativ om mer än 600 alt 750 vagnar levereras till marknader som lika väl kan försörjas från Sverige.

Utvecklingen är givetvis avhängig av vilka reella fördelar företaget kommer att få av att produktion sker i Brasilien, t ex i form av bilaterala handelsavtal och exportkrediter. Inte minst avgörande är hur efterfrågan på lastvagnsmarknaden utvecklas globalt och i vilken utsträckning som Volvo totalt sett lyckas hävda sig på denna marknad.

I dessa beräkningar har hänsyn inte tagits till ovan nämnda strategiska överväganden och hur Volvos långsiktiga konkurrenskraft utvecklas. Volvo kan t ex för sin långsiktiga överlevnad vara beroende av att bibehålla sin globala marknadsandel och måste bevaka konkurrenternas beteende.

Avsnitt 9. Frankrike

PRV

Med de franska företagen Peugeot och Renault träffades 1971 en överenskommelse om att gemensamt utveckla, konstruera och tillverka en 6-cylindrig personvagnsmotor. I det gemensamt ägda företaget Societé Franco-Suédoise de Moteurs-PRV äger Volvo en tredjedel. Tillverkningen sker i Douvrin i norra Frankrike och produktionen av motorn som används i Volvos större modeller i 200-serien startade 1974.

Volvo hade behov av en 6-cylindrig motor för främst den amerikanska marknaden men före den s k energikrisen var det även aktuellt med en viss andel vagnar med större motor på övriga marknader. Främsta anledningen till att Volvo startade ett samarbete med de båda franska företagen var att det därigenom kunde nedbringa utvecklings- och investeringskostnaden för en ny motor. Genom att de tre företagen samarbetade blev den beräknade sammanlagda volymen tillräckligt stor. Produktionskapacitet vid slutet av 1970-talet beräknades till ca 350 000 motorer men dessa volymer har inte uppnåtts. När Volvo 1974 utvecklade en ny 4-cylindrig personvagnsmotor kunde företaget, beroende på att större antal vagnar utrustas med denna, själva bära kostnaderna. Peugeot och Renault hade redan tidigare ett etablerat samarbete och hade framskridna planer på en ny motor men var bl a, p g a osäkerhet om framtida volymutveckling intresserade av att fördela investeringsbördan på flera händer.

Utvecklings och investeringskostnader

Kostnaden för att utveckla en motor blir totalt större när tre parter skall sammanjämka sina krav m a p specifika anpassningar. För denna investering steg kostnaden från ca 100 till 155 mkr men för varje part blir bördan endast drygt hälften mot vad det kostat att på egen hand driva projektet. Motorerna har samma grundkoncept men respektive företag kan anpassa sig till sina respektive marknadskrav genom val av insprutningssystem, för gasare etc. Det innebär att bearbetningsliners, transferliners etc för tillverkning av block och vevaxel är gemensamma och att det är samma ämnen som används till alla de väsentliga detaljerna i motorn.

Peugeot är huvudprojektledare men Renault och Volvo handhar var och en vissa väsentliga områden i utvecklingsarbetet där de besitter ett specifikt kunnande. Volvo svarar för den del som rör avgasrening och Renault allt som rör pressgjutning av aluminiumblock. Utvecklingsarbetet har skett i respektive land. Kostnaden för det gemensamma utvecklingsarbetet delas lika och regleras av utarbetade debiteringsprinciper. Under inledningsskedet svarade Volvo för ca 20 % av detta arbete men dess andel av det utvecklingsarbete som sker fortlöpande har ökat till 1/3. Några uppgifter om hur många arbetstillfällen detta motsvarar har inte lämnats.

Investeringskostnaden uppgick till ca 300 mskr (1972 års prisnivå) varav Volvo svarade för 1/3. Detta var investeringen i Douvrin och till detta kom investeringar hos underleverantörer för typbundna verktyg på ca 50 mskr. Peugeot och Renault hade sedan mitten av 1960-talet ett samarbete för bl a motortillverkning i ett gemensamt ägt företag Française de Mecanique (FM) som var lokaliserat i Douvrin. Även tillverkningen av den nya motorn förlades till denna ort och sker i av FM ägda lokaler. PRV äger processutrustningen men FM svarar för den operativa driften och relationerna mellan företagen regleras i ett samarbetsavtal.

Inköp

Det är Peugeots inköpsavdelning som svarar för inköpen till PRV-motorn och det blir därmed detta företags leverantörer som primärt kontaktas. Volvo köpte runt 50 % från Västtyskland medan Peugeots inköp därifrån endast uppgick till ca 15 %. För att inte Peugeots mindre erfarenhet av andra marknader skulle begränsa urvalet av leverantörer har Renault och Volvo möjlighet att

föreslå leverantörer som Peugeot i PRV:s namn skall infordra offerter ifrån. Sedan gäller att lägsta priset avgör. Den geografiska placeringen av fabriken påverkar naturligtvis inköpen då materialet med hänsyn till bearbetningsgraden är transportkänsligt. Av denna anledning får bl a svenska leverantörer svårt att konkurrera. Och i detta fall kan även språket spela in då Peugeots inköpare är ovana att köpa från Sverige.

Ett exempel på en svensk leverantör som genom detta projekt fått nya kunder är AWAB som levererar slangklämmor till motorerna. Deras produkt var konkurrenskraftig då den hade vissa tekniska fördelar som uppvägde ett högre pris. Detta har även fått spin-offeffekter; AWAB levererar både till Peugots och Renaults moderbolag, från AWAB:s dotterbolag i Belgien.

Ledning

PRV är, mätt i antalet anställda, ett litet företag med 7-8 personer vars uppgift är att övervaka och koordinera verksamheten. För den operativa driften svarar Française de Mecanique och inköpen handhas av Peugeot.

PRV hade ursprungligen sitt säte i Paris men genom att den operativa verksamheten är förlagd till Douvrin har detta numera flyttats dit. Styrelsen för PRV är sammansatt av två styrelsemedlemmar från varje moderbolag. Inom sig väljer styrelsen sin president. Presidentskapet skiftar mellan företagen men har alltid innehafts av en fransman. Volvo har i gengäld tillsatt VD i PRV. Detta har ansetts vara en praktisk kompromiss då presidenten i franska företag är juridiskt ansvarig.

Volymutveckling

1972-1974 utarbetades regler för kapacitetsreservering och för hur kostnaderna i den fasta sysselsättningsdelen skulle bäras. Även om kapaciteten ej utnyttjas fullt ut får varje moderbolag betala enligt den reserverade kapaciteten. Men ur investeringssynpunkt så har varje part

bidragit med en tredjedel till företaget.

Fabriken har idag en kapacitet på ca 220 000 vilket innebär att endast 2/3 av den ursprungligen tänkta realiserats. Av denna kapacitet utnyttjas endast en mindre del beroende på att försäljningsutvecklingen för de vagnar där dessa motorer ingår inte motsvarat planerna. Några uppgifter om hur många motorer som fabriken tillverkar har inte erhållits från företaget.

För närvarande är det Peugeot som snabbast har dragit ned kapacitetsutnyttjandet från 40 000 till 8 000 motorer. Peugeot tar ut 10-15 % av reserverad kapacitet, Volvo ca 30 % och Renault ca 40 %.

Anledningen till att Renault har högst kapacitetsutnyttjande är att de satte sina volymsiffror 71-72 lågt då de var osäkra på framtiden för en större bil. De hade ingen world-wide försäljningsorganisation och planerade endast för den franska marknaden. Detta har gynnat dem idag.

Peugeot hade räknat med en fast volym på den amerikanska marknaden, som de aldrig fått, vilket har bidragit till deras lägre kapacitetsuttag. Volvo räknade liksom Peugeot med en viss volym på den amerikanska marknaden.

Sysselsättningseffekter av investeringen

Motivet för denna investering har för Volvos del varit att nedbringa utvecklings- och investeringskostnaden för en större motor som behövs för att komplettera produktionsprogrammet. Att även andra faktorer spelar in framgår av följande citat:

"För Volvos del tillkommer också en annan fördel med projektet, nämligen att en viss volym av företagets planerade produktionsökning under 1970-talet kan förläggas till ett område, där tillgång på arbetskraft är säkerställd och som ligger nära de kontinentala marknadsområdena".

Investeringen har inte inneburit att sysselsättningen i motorfabriken i Skövde minskat men hade denna tillverkning lokaliserats dit hade givetvis sysselsättningsökningen där blivit större.

Med de begränsade volymer som det är fråga om skulle framtagning av en egen motor i Sverige enligt Volvo bli för dyrbar. Alternativt skulle företaget kunna köpa en motor vilket inneburit att möjligheten att anpassa denna efter egna krav minskats och att eventuellt mera av Volvos produktidentitet gått förlorad än som varit fallet med den gemensamt utvecklade motorn. Detta alternativ hade inte inneburit att sysselsättningen i Sverige ökat då någon tillverkare av aktuell motor inte finns i Sverige. Alternativet att köpa en motor har Volvo unyttjat genom ett samarbete med Volkswagen som tillverkar de motorer som ingår i dieselmodellen av 200-serien.

Ett okänt antal arbetstillfällen har skapats för konstruktions- och löpande utvecklingsarbete som Volvo utfört i Sverige. Endast i marginell omfattning har investeringen givit sysselsättning hos svenska underleverantörer.

Avsnitt 10. Sammanfattande analys

I rapporten beskrivs ett antal direktinvesteringar som Volvo gjort i hel- eller delägda produktionsenheter. Dessa skiljer sig åt i en rad avseenden och nedan görs ett försök till en sammanfattande beskrivning och analys av utlandsinvesteringarna inom "Bil Volvo" m a p företagets motiv för investeringen och vilka effekter, som kan avläsas med avseende på sysselsättning. Vidare behandlas vilket beroendeförhållande som investeringen ger mellan den svenska och utländska verksamheten och hur företagets konkurrenskraft påverkas.

Därefter beskrivs utvecklingen inom bilindustrin och Volvos ställning som person- och lastvagnstillverkare. Avslutningsvis behandlas kopplingen mellan Volvos utalndsetableringar och företagets utlandsberoende.

Grund för klassificering av etableringar

Volvos investeringar i utländska produktionsenheter kan grovt uppdelas i två olika typer. I en grupp sammanförs de fabriker för slutmontering av produkter framtagna i Sverige som Volvo uppfört eller förvärvat på annat sätt. En annangrupp representeras av de investeringar i fabriker och produkter som Volvo tillförts genom köpet av DAF och genom beslutet att börja tillverka lätta lastvagnar i Belgien, då de båda innebär att ett nytt produktionsprogram upptas. Till denna grupp förs även PRV-samarbetet där komponenttillverkning utomlands påbörjats. Den första gruppen kan ses som marknadsorienterad under det att den sistnämnda är resursorienterad.¹⁾

De marknadsorienterade etableringarna görs främst för att få avsättning för företagets produkter och investeringen är ett sätt att öka volymen genom att komma förbi olika slag av handelshinder. Dessa kan vara absoluta t ex i form av importrestriktioner/alternativt prohibitiva tullar eller relativa i den meningen att lokalt producerade

¹Se Forsgren & Johanson 1975, sid. 70f.

varor gynnas konkurrensmässigt i förhållande till importerade. Anledningen till detta kan vara olika distanskostnader, (t ex transportkostnader, ökade kapitalkostnader p g a att genomloppstiden förlängs eller tullar) att en lokal produktion ger fördelar i form av bättre produkthanpassning eller att lokala kunder och myndigheter har preferenser för inhemskt framställda varor. Investeringen på en marknad kan, även om några kostnadsfördelar av lokal produktion inte föreligger, också vara ett sätt att gardera sig mot ev. framtida regleringar eller andra myndighetsingripanden. Oftast är marknadsorienterade investeringar förknippade med leveranser av vitala komponenter från moderbolaget.

Resursorienterade investeringar sker för att utnyttja en produktionsfaktor eller kostnadsfördel snarare än att bibehålla eller komma in på en marknad. Företaget kan t ex önska komma åt tillverkningskapacitet, utnyttja låga löner eller ett specifikt kunnande. Kännetecknande för denna typ av investering är att leveranserna från moderbolaget av materiel till dotterbolaget är begränsade, men att dotterbolaget i sin tur levererar sina produkter även till andra marknader än den lokala och då inte minst till moderbolagets hemmamarknad.

Marknadsorienterade investeringar

Motiv - sysselsättningseffekter

Motivet bakom Volvos investeringar i utländska monteringsfabriker har ofta varit att i första hand komma in på marknader, som annars p g a importrestriktioner eller andra handelshinder som tullar, inte är tillgängliga för export från Sverige. I årsredovisningen för 1972 skriver Gyllenhammar i anslutning till detta:

"Volvos ökade insteg på de internationella marknaderna ser jag som den bästa grunden för en tryggad sysselsättning i Sverige. Det är i Sverige vi har den dominerande produktionen av våra huvudkomponenter. Denna förankring strävar vi att bibehålla även i fortsättningen, medan färdigbyggandet av våra produkter i allt större utsträckning kommer att ske nära våra marknader. Denna närhet vill vi nå utan att

i alltför hög grad splittra våra produktionsresurser. Vi avser att söka en starkare internationell förankring, eftersom Volvos tillväxt inte primärt kan ske på vår begränsade hemmamarknad. Vi måste kunna klara handelshinder och nationella preferenser.¹

Till denna grupp förs av de etableringar som studerats närmare, investeringarna i Belgien (Alseberg och Gent), Brasilien, USA och Kanada. Av övriga etableringar kan även de i Australien, Iran, Malaysia, Peru och Thailand ges samma karakteristik. Volvo har primärt varit intresserat av att komma in på en marknad och har av olika anledningar valt att bearbeta denna med lokalt monterade produkter. I några fall kan handelshinder ses som absoluta och en direktinvestering vara en förutsättning för att någon försäljning överhuvudtaget skall vara möjlig. Det tydligaste exemplet på detta är investeringarna i Brasilien, Malaysia och Peru. Ur svensk synpunkt kommer denna typ av investering, där en lokal produktion öppnar en annars stängd marknad, alltid att ha en positiv sysselsättningseffekt, genom de leveranser av komponenter som sker från moderbolaget.

Investeringen i Brasilien avviker emellertid i några avseenden från denna generalisering. Även om de produkter som skall tillverkas är modifieringar av redan utvecklade modeller innebär det höga kravet på lokal integration något nytt. Detta kommer att medföra att leveranserna från fabrikerna i Sverige kommer att begränsas till ett minimum och att Volvo istället engageras i att lokalt bygga upp underleverantörer för att ersätta delar som normalt annars skulle ha importerats från Sverige. I ett utbyggnadsskede skapar emellertid detta arbete betydande sysselsättningstillfällen även i Sverige. Också i ett annat avseende avviker denna investering. Brasilien har som villkor för en etablering infört krav på återexport vilket kan påverka sysselsättningen i Volvos övriga fabriker. Under uppbyggnadsskedet fram till 1985 visar beräkningar i avsnitt 8 att sysselsättningseffekten troligen är positiv. Mellan 1985-89 är läget beroende på det stora exportåtagandet mera oklart och bestäms av i vilken utsträckning Volvo för dessa vagnar kan finna nya marknader, som inte lika väl skulle kunna försörjas från Sverige.

¹ Årsredovisningen 1972, sid 4.

Till Australien, Belgien, Kanada och den tänkta personvagnsfabriken i USA var det vid etableringstillfället möjligt att leverera vagnar från Sverige. En beräkning av sysselsättningseffekterna blir därmed mera problematisk vilket berörts i samband med beskrivning av investeringarna i Gent.

Avgörande är om investeringen ger ett sådant tillskott i försäljningen, att de sysselsättningsförluster som uppstår genom att monteringsarbetet flyttas utomlands, uppvägs av den ökade sysselsättning som genereras i tillverkning av komponenter i Sverige för dessa enheter. Detta synsätt tar, som tidigare påpekats i avsnitt 3., inte hänsyn till att det för Volvo kan ha varit nödvändigt att få tillräckliga volymer för att utnyttja stordriftsfördelar och få den lönsamhet som krävs för att klara utvecklingskostnaderna för en ny bilmodell. Möjligheten att till företaget knyta bra och exklusiva återförsäljare är också kopplat till utvecklingen av försäljningsvolymen.

För de första investeringarna i Belgien var osäkerheten om den framtida utvecklingen av importtullarna till EEC den främsta drivkraften. När dessa fabriker senare byggdes ut i slutet av 60-talet framhölls även bristen på arbetskraft i Göteborgsområdet, vilket begränsade expansionsmöjligheterna i Sverige. Denna investering är då även att betrakta som resursorienterad, vilket förstärks av att leveranserna till marknader utanför EEC under några år var betydande.

Investeringen i Kanada är speciell genom att Volvo erhöll tulllättnader för importen till Kanada, mot att de köpte kanadensiskt material och exporterade viss del av tillverkningen till USA.

För investeringen i USA framhölls att fördelen av lokal tillverkning, dels låg i bättre anpassning till lokala krav och bättre leveransberedskap, dels i en gardering mot störningar i tillförseln av bilar och eventuella framtida regleringar på denna

för företaget så betydelsefulla marknad. Samtidigt framförs att bilar kan produceras till lägre kostnad i USA.

Endast i begränsad omfattning tycks preferens förekomma för lokalt tillverkade produkter.

Utöver denna tillverkning i egna enheter sker på vissa marknader även montering från packningssatser hos fristående importörer. Anledningen till detta är att myndigheterna för att värna lokal sysselsättning i tullhänseende gynnar, alternativt förbjuder import av färdigmonterade vagnar. Ur sysselsättnings synpunkt innebär denna montering endast en begränsad förlust av arbetstillfällen i Sverige, i och med att arbetsåtgången för att sätta samman och packa en monteringssett ligger i nivå med att montera en färdig lastvagn. För en tung lastvagn ligger kostnaden för att göra en packsatt i storleksordningen 75% av kostnaden för att slutmontera en vagn. Alternativet till lokal montering är leveranser av färre slutmonterade vagnar alternativt inga leveranser alls, vilket i bägge fallen påverkar sysselsättningen i de komponenttillverkande delarna av koncernen negativt.

Beroende och konkurrenskraft

Gemensamt för dessa investeringar är att de omfattar produkter som tillverkas i Sverige och att det förekommer omfattande leveranser av material från Volvos svenska fabriker. Produkterna baseras på i Sverige utvecklade och framställda huvudkomponenter. I vissa fall utesluts en del av materialet till förmån för inhemska detaljer för att tillgodose myndigheternas krav. För de belgiska enheterna är tillverkningsvolymen sådan att särskilda leverantörer finns för vissa delar och att leveranserna av andra detaljer från leverantörer som är gemensamma för samtliga fabriker sker direkt och inte via Göteborg. Inköpen till samtliga enheter samordnas av inköpsavdelningen i Sverige. Brasilieninvesteringen intar här en särställning genom det höga kravet på lokal integration och har en egen inköpsorganisation då huvuddelen av detaljerna köps lokalt. Någon import till Sverige av dessa produkter sker inte men däremot förekommer återexport till andra marknader i viss utsträckning.

Försäljnings- och produktionsprogram fastställs av moderbolaget som därmed styr dotterbolagen i alla väsentliga avseenden. Kunskapen om produkterna finns hos moderbolaget där i huvudsak all produktutveckling sker. I det brasilianska företaget har Volvo inte ägarmässig kontroll. Reellt kontrollerar det dock företaget genom ett managementavtal och att dess kunnande m a p utveckling, produktion och exportförsäljning är en förutsättning för projektets framgång.

Konkurrenskraften i Volvo ökar genom de möjligheter att komma upp i större volymer som etableringarna bidrar till. Detta ger stordriftsfördelar i komponenttillverkning, bidrag till produktutvecklingskostnader, förutsättningar att bygga upp ett heltäckande återförsäljarnät och en ökad global marknadsandel.¹ Dessa investeringar innehåller också ett element av osäkerhetsreduktion genom att företaget med lokal tillverkning på en marknad skydder sig mot protektionistiska tendenser eller kan bevaka konkurrenterna. Betydelsen av det sistnämnda som en förklaring till utlandsetableringar inom oligopolistiska marknader framhålls av vissa författare.²

Resursorienterade investeringar

Motiv och sysselsättningseffekter

Etableringarna i Frankrike, Holland samt fabriken för lätta lastvagnar i Oostakker i Belgien kan betraktas som resursorienterade. Med köpet av DAFs personvagnsdel (nuvarande Volvo Car BV) avsåg Volvo att komplettera sitt personvagnsprogram med en mindre bil, som vände sig till ett annat kundsegment. För Volvo var det fördelaktigare att överta en komplett fabrik och få tillgång till dess tekniska kunnande, produktionsresurser och en nästan färdigutvecklade bilmodell i stället för att börja tillverkning av en mindre bil i egen regi. Etableringen påverkar sysselsättningen i Sverige positivt genom de arbetstillfällena som erfordras för att tillverka växellådor och motorer till vissa av modellerna i 340-serien. Av tillverkningen i Holland går ca 17% till Sverige och i den mån som dessa bilar konkurrerar med svenskproducerade, påverkas sysselsättningen negativt.

¹Betydelsen av storlek och marknadsandelar framhålls av t ex Hedley 1977.

²Knickerbocker 1973.

Det lätta lastvagnsprogrammet tillverkas endast i Oostakker och ca 20% av leveranserna sker till Sverige. Etableringen i Belgien motiverades med att en lokaliseringskalkyl visade att detta var fördelaktigt på grund av närhet till leverantörer och förväntade marknader. Ytterligare skäl för denna lokalisering var att det för Volvos specifika utvecklingsarbete skulle komma geografiskt nära det gemensamma utvecklingsarbete som bedrevs i Frankrike. Samarbetet med övriga lastvagnstillverkare upptogs för att minska kostnaden för att ersätta en föråldrad modell, som tidigare tillverkades i Sverige. Detta var viktigt för att skydda hemmamarknaden och liksom för investeringen ovan komplettera det tunga programmet, så att återförsäljarna kom upp i tillräckliga volymer. Lokaliseringen till Belgien har också påverkats av att Volvo önskade tillverkning inom EG av viss omfattning för att balansera den import av lastvagnar, som sker från Sverige. Sysselsättningen i Sverige påverkas av att motorn till vagnarna levereras därifrån.

PRV-samarbetet i Frankrike var betingat av att Volvo inte ensam ville bära utvecklings- och investeringskostnaderna för en ny stor personvagnsmotor. Lokaliseringen till Frankrike var given i och med att de franska samarbetsparterna redan hade en motorfabrik till vilken även de nya produktionsresurserna förlades. Leveranserna från Sverige av material är mycket begränsade. Denna investering innebär att motorer importeras till Sverige. Någon svensk samarbetspartner fanns inte och alternativt egen produktion bedömdes vara för dyrbart.

Beroende och konkurrenskraft

Gemensamt för dessa tre etableringar är dels att de omfattar produkter som inte tillverkas i Sverige dels att en stor del av tillverkningen levereras till Sverige. De mindre person- och lastbilarna säljs av Volvos återförsäljare i Sverige under det att motorerna monteras i vissa modeller i 200-serien varav större delen återexporteras. För dessa investeringar gäller vidare att etableringen utomlands motiverats av att kostnaden för att utveckla produkterna på egen hand skulle bli för stor. I Holland blev Volvo majoritetsägare i ett företag i de två andra fallen ledde samarbetet om produktutveckling med de utländska bilföretagen till att även tillverkningen av produkterna förlades utomlands.

Leveranserna av komponenter och material från Sverige har inte samma omfattning som i de marknadsorienterade investeringarna. Från början fanns ingen gemenskap mellan Volvo och DAF m a p varuflöden, inköp eller försäljningsorganisation. Efter hand har vitala delar som växellåda och motor tagits från Sverige, inköp i viss utsträckning samordnats och försäljningsorganisationerna slagits ihop. Till Oostakker sker leveranser av motorer och visst övrigt materiel från Sverige men inte i samma utsträckning som i de monteringsfabriker som finns för de i Sverige utvecklade modellerna. I samarbetsprojekten sköts inköpen av det gemensamma materieleet av två franska företag vilket begränsar möjligheterna att från Sverige styra val av leverantörer. Hytten till bilarna tillverkas av en av parterna i samarbetet vilket gör att Volvo är beroende av att detta företag fortsätter med tillverkningen. Genom att även växellådor köps av utomstående leverantörer blir andelen exklusiva Volvo komponenter betydligt lägre i dessa vagnar.

Produktionen i fabriker i Holland och Belgien kontrolleras väsentligen från Sverige och planeras utifrån de försäljningsprogram som fastläggs i moderbolaget. Vid dessa enheter bedrivs även ett utvecklingsarbete och det är av störst omfattning i Holland där myndigheterna givit bidrag för att utveckla en ny modell. Samarbete sker med motsvarande enheter i Sverige som är större och har bättre resurser. Den kompetens som finns i dotterbolagen kan inte sägas vara unik i något avgörande avseende utan finns redan till stor del i den svenska delen. I PRV fallet har Volvo enligt avtalet tillgång till det utvecklingsarbete som samtliga parter bedriver. En skillnad finns dock i förhållande till ovan relaterade fall i det att kompetensen och utvecklingsresurserna här finns hos respektive samarbetspartner utanför det gemensamt ägda företaget.

Dessa etableringar ökar Volvos konkurrenskraft genom att utvecklings- och verktygs- samt investeringskostnader blir lägre i och med att de genom samarbete med andra företag fördelas på flera enheter. Dessa samarbetets partners fanns utomlands vilket gjorde att även tillverkningen förlades dit. De produkter som tillförs företaget kännetecknas av att de kompletterar snarare än att de ersätter i Sverige tillverkade produkter. Med de lätta

person- och lastbilarna stärks Volvos position visavi återförsäljarna och genom den större personvagnsmotorn inriktas en del av 200-serien mot ett annat segment vilket vidgar marknaden. Dessa effekter erhålls till lägre kostnad genom samarbetet. I efterhand kan vi konstatera att utvecklingen inte blivit den som förväntades vid investeringstillfället och detta gäller främst personbilsfabriken i Holland där problemen att få lönsamhet är betydande.

Volvos ställning i bilindustrin

Personvagnar

Volvo är som personvagnstillverkare absolut sett ett litet företag och svarade 1979 med en total sammanlagd produktion på 320 000 för ca 1% av världsproduktionen. I förhållande till de konkurrenter som Volvo anger för respektive personvagnsmodell har 200-modellen med en sammanlagd volym av ca 230 000 en relativt sett bättre position än 340-modellen som volymmässigt ligger klart under konkurrenterna (Bilaga 24). Av 200-serien såldes 1979 43 900 i Sverige vilket innebar en marknadsandel på 20,39%. Av den totala tillverkningen av denna modell svarade hemmamarknaden för knappt 19%. Det gör Volvo sett i relation till sina huvudkonkurrenter mycket exportberoende. Som jämförelsen kan nämnas att Daimler-Benz (Mercedes) OCH BMW 1976 med marknadsandelar i Västtyskland på 8,5 respektive 5,7% avsatte 53,7 respektive 49,3% av tillverkningen på hemmamarknaden.¹ För 200-serien har USA passerat Sverige som största enskilda marknad. Både absolut och relativt har försäljningen minskat i Sverige vilket sammanhänger med att det är svårt att i samma produkt förena kraven på en svensk "folkbil" med hög marknadstäckning och en internationell "prestigebil" inriktad på exklusivare segment. De båda föregångarna till nuvarande modeller var utvecklade för den svenska marknaden men i takt med att utlandsförsäljningen fått större andel och svarat för hela expansionen har kraven på produktanpassning till dessa marknader ökat.

Personvagnsindustrin genomgår för närvarande en omfattande omstrukturering och kännetecknas av en betydande överkapacitet.

¹Källa: SIND PM 1979:8 Svensk bilindustri

Billtillverkning är en mogen bransch, de traditionella av-sättningsområdena i Västeuropa och Nordamerika är mättade och tillväxten väntas främst ske på andra marknader. Ökade tekniska krav ställs på produkterna i form av avgasrening och bränsleekonomi vilket medför behov av effektivare motorer och övergång till lättare konstruktioner. Kostnaderna för att utveckla en ny bilmodell har ökat och uppgår till ca 2-3 miljarder kronor, vilket gör att finansieringen av produktutvecklingen har blivit ett stort problem för flera företag, samtidigt som riskerna att byta modell ökats.

Utvecklingen inom personbilsindustrin går mot att de större företagen tar fram standardiserade komponenter som fogas samman i ett fåtal modellvarianter vilka säljs på samtliga marknader - den s k världsbilen. En standardisering av komponenterna pågår också i övrigt vilket gör att de olika företagens bilar blir allt mer lika "under huven". Produkterna är delvis en kombination av standardiserade delar där kombinationen och den yttre design ger den märkesspecifika egenskapen. I biltillverkning är det väsentligt att kunna hantera flöden av komponenter och färdiga vagnar på ett rationellt sätt samt att kontrollera marknader.

Lastvagnar

Som lastvagnstillverkare är Volvo relativt sett större än som personbilstillverkare och tillverkade 1979 sammanlagt 28 000 vagnar vilket motsvarar ca 2 % av världsproduktionen. I vikt-klassen över 16 ton är andelen större och av bilaga 25 framgår att Volvo enligt egna beräkningar 1977 låg på 7:e plats i denna viktclass. För lastvagnar gäller i större utsträckning än för personvagnar att utlandsberoendet är stort. Trots en marknadsandel på över 50% avsetter Volvo endast 16% av lastvagnarna i Sverige. Räknat enbart på lastvagnarna över 16 ton blir utlandsberoendet ännu större. Även här visar en jämförelse att konkurrenterna avsetter en betydligt högre andel av produktionen på hemmamarknaden. För lastvagnar är det som framgår av bilaga 26 genomgående så att de inhemska tillverkarna har höga marknadsandelar. Mest utpräglad är detta i Västtyskland där de svarar för över 90% av marknaden. Mercedes har t ex en andel av 57% på en totalmarknad av 31 700. Den västtyska marknaden är ca.

7,5 gånger större än den svenska. Anledningen till de höga hemmamarknadsandelarna är att det ställs stora krav på service, vilket förutsätter ett utbyggt återförsäljarnät med tillgång till verkstäder, vilket har gynnat hemmaföretagen. Volvo har genom att det internationaliserades tidigt, och i likhet med Scania byggt upp serviceställen längs de stora vägstråken i Europa, tagit en stor andel av de lastvagnar som sköter transporter mellan länder.

Utvecklingen av komponentsamarbetet har inte nått lika långt som för personvagnar och möjligheterna att tekniskt differentiera produkterna är större.

Drivkrafter till utlandsetableringar - utlandsberoende

De utlandsetableringar som beskrivits ovan kan ses som en av flera åtgärder Volvo gjort för att öka marknaden, komma över resurser och minska kostnader för komponenter och nya produkter. Ett bestående intryck av denna studie är att ledningen i Volvo sett det angeläget att öka volymerna för att därigenom få en rationellare tillverkning. Genom utlandsetableringar har företaget i vissa fall kommit in på annars stängda marknader eller fått en fördelaktigare position i förhållande till vad som skulle gällt om marknaden istället försörjts från Sverige. I andra fall har en utlandsetablering gjort att kostnaden för att ta fram nya produkter blivit lägre eller givit tillgång till arbetskraft. Under något år på 60-talet begränsades företagets expansion av brist på produktionskapacitet och arbetskraft i Sverige. Ökade volymer har eftersträvat för att Volvo därigenom skulle kunna få stordrift i komponenttillverkning och monteringsfabriker som varit en förutsättning för att kunna bära ökade utvecklingskostnader för nya komponenter och modeller. Andra åtgärder med samma syfte har varit de satsningar på en utbyggt försäljningsorganisation och upparbetning av nya marknader. Dessa marknadsinvesteringar i importanläggningar och reservdelslager etc torde uppgå till betydande belopp och är vid sidan av

ett rationellt produktflöde av kritisk betydelse för ett företag i bilindustrin. Den begränsade hemmamarknaden och det i förhållande till övrig bilindustri stora exportberoendet motiverar etableringar för att skapa nya "hemmamarknader".

Den tidigare beskrivna utvecklingen inom bilindustrin gör det viktigt för Volvo att få tillgång till ny teknik då det inte ensam kan bedriva utveckling inom alla områden. Det är vidare väsentligt att finna metoder för att få ned kostnaden för komponenter och detaljer. Detta kan ske genom att komponenter köps utifrån (t ex dieselmotorn till 200-serien) eller att samarbete om gemensam utveckling upptas med andra biltillverkare (t ex PRV och klubbsamarbetet). Genom att Renault blivit delägare i AB Volvo Personvagnar öppnas möjligheter till tekniskt utbyte och delade utvecklingskostnader. Avtalet ger också möjligheter till en ökad handel av komponenter mellan företagen vilket innebär att serielängderna för dessa ökar och rationellare tillverkningsmetoder kan tillämpas.

Av framställningen framgår att av Volvos produkter 76% avsätts utanför Sverige och att denna andel för de stora person- och lastvagnarna är ännu större. Av dessa modeller slutmonteras ca 25 respektive 34% utomlands. Huvuddelen eller ca 70-80% av koncernens tillverkningsresurser finns dock fortfarande i Sverige. Under 1970-talet har av de totala bruttoinvesteringarna i anläggningar och maskiner sammanlagt 71% lokaliserats till Sverige och av koncernens anställda arbetar 74% fortfarande där. Av "produktions"material och delar köptes 1979 68% från utlandet och denna andel har ökat kraftigt under den studerade perioden. De ökade köpen av material utomlands förklaras av företaget främst sammanhånga med att bilarna i ökad utsträckning förses med komponenter för vilka det saknas leverantörer i Sverige. Förskjutningen mot mer utländskt material förstärks om kostnadsutvecklingen i Sverige stiger relativt utlandet.

Det bör avslutningsvis beaktas att det stora utlandsberoendet inte i första hand är kopplat till att Volvo har tillverkning utomlands, utan av att en så stor del av tillverkningen i Sverige exporteras. Detta i sin tur sammanhänger med att hemmamarknaden är för liten för de volymer som krävs för en rationell biltillverkning.

Referenser

- Forsgren, M & Johanson, J; Internationell företagsekonomi. Norstedts Stockholm 1975.
- Gabrielsson, A; Volvo under Trettio År. Transbladet Nr 4 oktober 1956.
- Hedley, B; A Fundamental Approach to Strategy Development. Long Range Planning December 1976.
- Knickerbocker, F T; Ologopolistic Reaction and Multinational Enterprise. Boston 1973.
- Lidström, P; AB Volvo - Internationaliseringsprocessen. Uppsats för 3 betyg, stencil Företagsekonomiska Institutionen, Uppsala Universitet 1972.
- Meyerson, P M; Företagens utländska Direktinvesteringar. Motiv och sysselsättningseffekter. Sveriges Industriförbund Stockholm 1976
- Odaterad utredning från AB Volvo utarbetad som underlag för beslut om utvidgning av Gentfabriken 1965.
- Protokollsammandrag 63-02-21 från konferens om Europafabrik.
- SIND PM 1979:8 Svensk Personbilsindustri. Några utgångspunkter inför 1980-talet.
- Volvo Europa. Broschyr utgiven av AB Volvo 1972.

Förteckning över intervjuade personer

- Nuvarande arbetsuppgift i koncernen har angivits. Uppgifter inom parenteser anger i vilket sammanhang intervjun utförts, om den nuvarande arbetsuppgiften är en annan än den verksamhet som intervjun gällt.
- Anders Brandberg; Koncernstaben. Ekonomisk planering och kontroll.
- Andree Deleye; Verkställande Direktör Volvo Car BV (PRV).
- Bo Ekman; Direktör. Medlem av koncernledningen.
- Jan Engström; Ekonomichef Volvo do Brazil
- Lennart Hedström; Inköp kocerngemensamma ärenden.
- Lars Malmros; Vice Verkställande Direktör AB Volvo. Ställföreträdande koncernchef (Belgien).

Owe Nilsson; Volvo Personvagnar AB. Produktionsstaben (PRV).

Lennart Rappe; Direktör, ekonomichef Volvo Lastvagnar AB.

Åke Romeborn; Volvo Bussar AB. Produktplanering och produktions-
samordning (PRV).

Anders Swedberg; Vice Verkställande Direktör Volvo Lastvagnar AB.

AB Volvos omsättning och export 1949-1959

	Omsättning		Export		Exportandel
	Antal	Värde ¹	Antal	Värde ¹	Värde
1949	13 495	143 149	2 182	28 217	20 %
1950	18 747	207 753	3 553	46 076	22 %
1951	23 218	310 077	5 031	74 969	24 %
1952	19 695	306 196	4 761	80 249	26 %
1953	26 510	359 373	4 069	69 350	19 %
1954	41 761	483 326	7 277	102 387	21 %
1955	45 641	519 403	9 338	141 034	27 %
1956	50 682	613 912	16 984	218 741	36 %
1957	57 585	684 900	24 066	253 837	37 %
1958	70 152	798 766	31 911	312 300	39 %
1959	89 062	1 004 513	44 668	431 403	43 %

¹1000 tals kronor

Källa: Bearbetning av årsredovisningarna.

AB Volvos försäljning per produktgrupp 1958-1969 (Mkr)

Enhet	1958		1959		1960		1961		1962	
	Värde	%	Värde	%	Värde	%	Värde	%	Värde	%
Personvagnar	450,214	56	604,330	60	608,587	56	702,186	62	832,375	64
Lastvagnar	270,732	34	323,447	32	367,196	34	332,900	29	348,559	27
Bussar	38,057	5	32,859	3	41,125	4	51,943	5	53,214	4
Traktorer ¹	0,230	-	0,157	-						
Motorer ¹	34,533	4	43,720	4	62,200	6	49,600	4	66,224	5
Summa	798,766		1 004,513		1 079,108		1 136,629		1 300,372	

Enhet	1963		1964		1965		1966		1967	
	Värde	%	Värde	%	Värde	%	Värde	%	Värde	%
Personvagnar	959,016	65	1 072,725	66	1 253,305	67	1 256,8	63	1 485,2	68
Lastvagnar	382,147	26	432,366	26	482,580	26	552,3	28	492,6	23
Bussar	44,466	3	44,949	3	42,231	2	47,8	2	48,0	2
Traktorer ¹										
Motorer ¹	79,455	5	86,480	5	103,835	6	140,8	7	144,9	7
Summa	1 465,084		1 636,520		1 881,951		1 997,8		2 170,7	

Enhet	1968		1969	
	Värde	%	Värde	%
Personvagnar	1 750,2	70	1 980,3	67
Lastvagnar	543,4	22	713,4	24
Bussar	42,9	2	54,5	2
Traktorer ¹				
Motorer ¹	171,1	7	220,0	7
Summa	2 507,6		2 968,5	

Anmärkning: Försäljningsvärde av skåp och herr-gårdsvagnar är inkluderat i värdet för lastvagnsförsäljning 1958-60. För åren 1961-69 ingår försäljningsvärdet istället i värdet för personvagnsförsäljningen.

¹ 1965-67 lyder rubriken "motorer mm"
1968-69 lyder rubriken "övriga produkter"

Källa: Årsredovisningar 1958-1969
Procentsatser egen beräkning

AB Volvos försäljning i Sverige och länderfördelning av exporten från Sverige (mkr)

	1958	1960	1962	1964	1966	1967	1969 ¹
Norden		138 30%	197 32%	189 25%	324 30 %	367 28%	413 25%
EFTA utom Norden UK, CH, A, P.							
EEC		48 10%	57 9%	141 19%	102 10%	168 13%	261 16%
Övriga Europa		52*11%	91 15%	113 15%	160 15%	146 11%	176 11%
Nordamerika	105 34%	131 28%	145 23%	6	11	39 3%	36 2%
USA	120	129	156	174 23%	317 30%	408 31%	541 31%
Kanada	11	16	18		212	361	
Övriga länder		91 20%	123 20%	127 17%	150 14%	173 13%	261 15%
Latinamerika	28	31	27	49	43	52	
Afrika	27	45	45	41	53	83	
Asien	35	45	53	57	71	109	
Australien	1	2	2	3	6	17	
Summa export	312 39%	461 43%	618 48%	751 46%	1 064 53%	1 301 60%	1 750 (1 623) 59%
Försäljning i Sverige	487 61%	618 57%	682 52%	886 54%	934 47%	870 40%	1 219 41%
AB Volvos omsättning	799 74%	1 079 69%	1 300 69%	1 637 66%	1 998 66%	2 171 63%	2 969 67%
Övriga dotterbolag							
-Svenska		250 16%				818 24%	537 12%
-Utländska		227 15%				421 12%	894 20%
Koncernens omsättning	1 078	1 556	1 882	2 483	3 045	3 410	4 400

* From 1962 redovisas Finland i Övriga Europa

¹ 63 mil.j.kr av Pentas export har ej kunnat länderfördelas i Europa. För dessa marknader har % satserna beräknats på Volvos export av motorfordon och reservdelar.

Källa: Bearbetning av uppgifter ur årsredovisningarna.

Bilaga 4

Tabell 1. Personbilstillverkning 1967-1979. (Exkl. tillverkningen i Holland)

	1967		1968		1969		1970		1971		1972		1973		1974		1975		1976		1977		1978		1979					
	Antal	%	Antal	%	Antal	%	Antal	%	Antal	%	Antal	%	Antal	%	Antal	%	Antal	%	Antal	%	Antal	%	Antal	%	Antal	%	Antal	%		
Torslanda	128200		143800		151000		168500		176000		180200		181200		157200		138800		22100		107200		17900		123600		143600		145600	
Kalmar															9100		19400						22100				27500			
Totalt Sv.	12900	9	16200	10	17800	10	22000	11	27000	12	37000	16	50600	20	49600	21	45900	20	45400	20	33400	19	34300	18	34300	18	37200	16		
Belgien	500		1300		1000		900		1200		1400		1300		1500		600		500		800		700		1000		1500			
Malaysia																														
Thailand																														
Australien	4500		5500		6700		7500		8200		9600		11000		10100		13500		9500		6800		700		800		800		800	
Kanada																														
Importörer på övriga marknader	3500		5000		6300		6600		2900		3700		2500		2200		1200		700		700		2200		2200		2500			
Totalt utl.	21400	14	23000	14	31000	17	38000	18	40600	19	56000	24	70800	28	69100	29	67700	30	61600	28	46300	27	49900	26	49900	26	56400	25		
TOTALT	149600		166800		182800		206500	100	216600	100	236200	100	252000	100	235400	100	225400	100	222500	100	171400	100	195600	100	195600	100	229500			

Tabell 2. Tillverkning av lastvagnar fördelade på fabriker i olika länder.
1967-1974 tunga lastvagnar, 1975- tunga och lätta lastvagnar.

	1967		1968		1969		1970		1971		1972		1973		1974		1975		1976		1977		1978		1979						
	Antal	%	Antal	%	Antal	%	Antal	%	Antal	%	Antal	%	Antal	%	Antal	%	Antal	%	Antal	%	Antal	%	Antal	%	Antal	%					
Sverige	8100		8900		11700		12300		11200		11300		12900		14400		15100		12200		12900		12500		14300						
Lundby																															
Utomlands																															
VENW Belgien	1300		1400		1600		2300		2200		2500		2800		2900		4700		7400		8000		7200		10300						
Storbritannien															10		170		270		570		870		1300						
Iran	250		380		290		330		260		380		450		800		1700		1800		630		1540								
Malaysia							130		70		20		40		140		120		30		20										
Australien									10		550		690		830		930		860		530		590		750						
Peru	60		50		60		130		390		690		770		1000		1530		1300		830		310		490						
Övriga marknader av Importörer	700		950		960		1200		1200		1500		1100		1000		1100		1400		1300		1200		900						
	2310		2780		2910		4090		4130		5640		5850		6680		10250		13100		12500		11700		13700						
	22%		24%		20%		25%		27%		33%		31%		32%		40%		52%		48%		48%		49%						
Totalt	10410		11680		14610		16390		15330		16940		18750		21080		25400		25300		25400		24200		28000						

Källa: Financial and Operating Statistics.

Bilaga 5

AB Volvos försäljning per produktgrupp 1970-1979 Mkr

	<u>1970</u>	<u>1971</u>	<u>1972</u>	<u>1973</u>	<u>1974</u>	<u>1975</u>
Personvagnar	2 317 67%	2 608 67%	3 192 68%	3 682 66%	4 122 62%	4 873 58%
Lastvagnar	762 22%	861 22%	1 047 22%	1 293 23%	1 760 26%	2 444 29%
Bussar	56 2%	72 2%	102 2%	118 2%	175 3%	307 4%
Marin och industri motorer	347 10%	326 8%	387 8%	490 9%	452 7%	531 6%
Övrigt					164 2%	196 2%
Summa	3 481	3 868	4 728	5 582	6 673	8 350
	<u>1976</u>	<u>1977</u>	<u>1978</u>	<u>1979</u>		
Personvagnar	5 236 58%	4 663 53%	6 118 57%	7 801 57%		
Lastvagnar	2 546 28%	2 927 33%	3 304 31%	4 159 31%		
Bussar	322 4%	335 4%	333 3%	572 4%		
Marin och industri motorer	638 7%	616 7%	719 7%	811 6%		
Övrigt	201 2%	201 2%	230 2%	222 2%		
Summa	8 943	8 742	10 704	13 565		

Källa: Årsredovisningarna

Bilaga 6

AB Volvos försäljning i Sverige och länderfördelning av exporten från Sverige 1970-1979 mkr.

	1970 ¹	1971 ¹	1972	1973	1974
Norden	471 21%	492 18%	593 18%	723 18%	767 16%
Europa exkl Norden	682 31%	902 33%	1 310 39%	1 479 37%	1 565 33%
Nordamerika	694 33%	860 34%	1 028 31%	1 260 31%	1 507 32%
Övriga marknader	306 14%	352 14%	423 13%	541 14%	887 19%
Latinamerika	51 2%	77 3%	94 3%	117 4%	174 4%
Afrika	103 5%	123 5%	160 5%	210 5%	111 2%
Asien	114 5%	85 3%	78 2%	84 2%	355 8%
Australien	38 2%	67 3%	91 3%	130 3%	247 5%
Summa Export	2 253 65%	2 703 70%	3 354 71%	4 003 72 %	4 726 71%
Leveranser i Sverige	1 229 35%	1 165 30%	1 374 29%	1 579 28%	1 947 29%
Summa omsättning	3 481 100%	3 868 100%	4 728 100%	5 582 100%	6 673 100%

	1975	1976	1977	1978	1979
Norden	880 15%	992 17%	1 068 17%	1 109 14%	1 294 13%
Europa exkl Norden	1 907 32%	2 323 39%	2 700 44%	3 721 47%	5 072 49%
Nordamerika	1 740 29%	1 193 19%	1 068 17%	1 674 21%	2 139 21%
Övriga marknader	1 424 24%	1 487 25%	1 317 21%	1 468 18%	1 785 17%
Latinamerika	266 4%	256 4%	165 3%	154 2%	191 2%
Afrika	332 6%	386 6%	341 6%	322 4%	494 5%
Asien	550 9%	615 10%	568 9%	755 9%	752 7%
Australien	276 5%	230 4%	243 4%	237 3%	348 3%
Summa Export	5 951 71%	5 995 67%	6 153 70%	7 972 74%	10 290 76%
Leveranser i Sverige	2 399 29%	2 948 33%	2 589 30%	2 732 26%	3 275 24%
Summa omsättning	8 350 150%	8 943 100%	8 742 100%	10 704 100%	13 565 100%

¹För 1970 och 1971 har 72 respektive 94 mkr av Volvo Pentas export ej kunnat länderfördelas i Europa. För dessa år anges på dessa marknader andelen av exporten av motorfordon inklusive reservdelar.

Som bas för framräkning av Norden resp Europa exkl Norden har för 1970 använts 2 225 och för 1971 2 698.

$$2\ 225 = \text{AB Volvo Pentas försäljning exkl Sverige d v s } 2\ 075 + (195 - 45) = 2\ 225.$$

$$2\ 698 = \text{i likhet med ovanstående } 2\ 510 + (236 - 48) = 2\ 698.$$

Siffror framtagna ur Tabell 10 och 11 i årsredovisningen 1971.

Källa: Bearbetning av uppgifter ur årsredovisningarna.

Koncernens försäljning 1970-79 fördelad på marknadsområden

Marknadsomr.	1970		1971		1972		1973		1974		1975		1976		1977		1978		1979	
	Mkr	%	Mkr	%	Mkr	%	Mkr	%	Mkr	%	Mkr	%	Mkr	%	Mkr	%	Mkr	%	Mkr	%
Sverige	1 856	35	1 923	32	2 209	30	2 703	30	3 385	32	3 993	29	5 009	32	4 716	29	4 874	25	5 721	24
övr.	850	16	947	16	1 043	14	1 258	14	1 388	13	1 625	12	2 069	13	2 266	14	2 453	13	3 079	13
Europa utom Norden	1 150	22	1 487	24	2 054	28	2 543	28	2 594	25	3 848	28	4 741	30	5 382	33	7 272	38	9 252	40
Nord amerika	1 079	20	1 271	21	1 406	19	1 592	18	1 851	18	2 165	16	1 708	11	1 855	11	2 357	12	2 894	12
övr.	389	7	476	8	634	9	890	10	1 319	13	2 061	15	2 216	14	1 949	12	2 177	11	2 526	11
Summa utl.	3 468	65	4 181	68	5 137	70	6 283	70	7 152	68	9 699	71	10 734	68	11 452	71	14 259	75	17 751	76
TOTALT	5 324	100	6 104	100	7 346	100	8 986	100	10 537	100	13 692	100	15 743	100	16 168	100	19 133	100	23 472	100

Källa: Bearbetning av uppgifter ur Financial & Operating Statistics 1978 sid.11

Koncernens försäljning 1970-1979 fördelad på produktgrupper (Mkr)

	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979										
Personvagnar	3127	59%	3640	60%	4332	59%	5132	57%	5569	53%	7525	55%	8441	54%	8310	51%	10257	54%	12 617	54%
Lastvagnar	1037	19%	1127	18%	1396	19%	1854	21%	2307	22%	2990	22%	3634	23%	4059	25%	4830	25%	5 991	26%
Bussar	1		61	1%	112	2%	134	1%	211	2%	321	2%	428	3%	447	3%	455	2%	632	3%
Konstruktions- utrustning, jordbruks- o skogsmaskiner	680	13%	745	12%	819	11%	986	11%	1349	13%	1588	12%	1778	11%	1729	11%	1773	9%	2 242	10%
Marin- o in- dustri motorer	202	4%	256	4%	335	5%	424	5%	507	5%	601	4%	747	5%	802	5%	911	5%	996	4%
Flygplansmo- torer, hydrau- liska mask. etc.	117	2%	189	3%	255	3%	290	3%	330	3%	372	3%	379	2%	433	3%	504	3%	571	2%
Övriga produk- ter	161	3%	86	1%	97	1%	166	2%	264	3%	295	2%	336	2%	388	2%	403	2%	423	2%
TOTALT	5324		6104		7346		8986		10537		13692		15743		16168		19133		23 472	

Bilaga 8

1. Bussar är inkluderat i siffran för lastvagnar 1970

Källa: Financial & Operating Statistics sid. 11 samt egna uträkningar

Bilaga 9

Tabell 1. Försäljning av personvagnar fördelade på olika marknader 1971-79. Andel av värdet.

År	Sverige	Övriga Norden	Övriga Europa	Nordamerika	Övriga marknader
1971	26%	11%	25%	33%	5%
1972	26%	11%	28%	30%	5%
1973	28%	11%	26%	28%	6%
1974	31%	9%	20%	31%	8%
1975	27%	9%	29%	27%	8%
1976	31%	11%	32%	18%	8%
1977	27%	12%	34%	19%	8%
1978	24%	10%	38%	20%	8%
1979	22%	11%	40%	20%	7%

Tabell 2. Försäljning av lastvagnar fördelade på olika marknader 1971-1979. Andel av värdet.

År	Sverige	Övriga Norden	Övriga Europa	Övriga marknader
1971	31%	23%	31%	16%
1972	26%	19%	39%	16%
1973	24%	19%	40%	17%
1974	22%	19%	40%	19%
1975	21%	15%	33%	32%
1976	21%	16%	35%	28%
1977	22%	15%	42%	22%
1978	17%	15%	48%	20%
1979	17%	15%	50%	18%

Tabell 3. Volvos försäljning av personbilar och lastvagnar fördelade på de största marknaderna 1979

<u>Personbilar</u>		<u>Lastvagnar</u>	
Sverige	55 800	Storbritannien	4 050
USA	53 700	Frankrike	3 700
Storbritannien	36 600	Sverige	3 140
Nederländerna	27 000	Danmark	1 650
Västtyskland	25 000	Nederländerna	1 490
Belgien	13 300	Belgien	1 290
Norge	9 400	Finland	1 280
Frankrike	8 900	Norge	970
Italien	8 400	USA	670
Schweiz	7 500	Italien	928

Källa: Årsredovisningar 1979 sid. 15.

Bilaga 10

AB Volvos respektive koncernens andel av den svenska exporten

År	Sveriges totala export mkr	AB Volvos export från Sverige mkr	AB Volvo andel av den svenska exporten	Volvo koncernens export från Sverige mkr	Volvo koncernen andel av den sv. exporten
1970	35 084	2 075 ¹	5,9 %	2 578	7,3 %
1971	38 152	2 703	7,1 %	3 058	8,0 %
1972	41 652	3 354	8,1 %	3 728	9,0 %
1973	53 019	4 003	7,6 %	4 477	8,4 %
1974	70 391	4 726	6,7 %	5 448	7,7 %
1975	72 227	5 951	8,2 %	6 789	9,4 %
1976	80 217	5 995	7,5 %	6 850	8,5 %
1977	85 527	6 153	7,2 %	7 081	8,3 %

¹AB Volvos export av motorfordon

Källa: Statistisk Årsbok 1971-1978
 Årsredovisningar 1970-1977
 Financial & Operating Statistics 1978/79 s. 14
 % andel egen omräkning, procentsatsen avrundad till 1 decimal

	Koncernens bruttoinvesteringar i anläggningar och maskiner 1970-1979											Summa investering 1970-1979												
	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979														
Sverige	410	89%	487	30%	466	71%	507	75%	607	74%	674	65%	407	58%	448	68%	418	63%	729	76%	5	153	71%	
Norden utanför Sverige	6	1	11	2	14	36	27	12	4	19	66	32	3%	227	3%									
Europa utanför Norden (varav Volvo Car AB)	27	6	83	128	80	107	265	197	153	(114)	170	184	19%	1 394	19%	(508)								
Nordamerika	9	2	17	35	37	43	54	86	19	11		9	1%	320	4%									
Övriga marknader	8	2	14	9	18	38	29	10	17	3		8	1%	154	2%									
	460		612		652		678		822		1 034		704		656		668		962					7 248

Källa: Financial and Operating Statistics 1979/80

Tullsatsers på bilar inom EEC (EG)Tabell 1. Läget 1963 vid beslutet att bygga en Europafabrik

	Benelux		Tyskland		Frankrike		Italien	
	inre	yttre	inre	yttre	inre	yttre	inre	yttre
Begynnelse tull	24		PV 17 LV 21		30		40	
Tull 1/7 1963	9,6	22	PV:5,0	20	12	25,2	18	31,2
			LV:8,4	22				
Sluttull	0	22	0	22	0	22	0	22

Källa: Bilaga till "Protokollsammandrag från konferens ang Europafabrik 630221".

Fram till 1968 hade de olika EG-länderna olika tullsatsers mot 3:e land. Frankrike och Italien hade generellt sett högre tullsatsers än Beneluxländerna, vilka i sin tur hade högre tullsats än Västtyskland.

1 juli 1968 införde EG-länderna en gemensam yttre tullmur mot yttervärlden. Bastullarna för pv respektive lv uppgick innan dess till 22%. Under Kennedyrondens förhandlingar 1964-67 lämnade EG ett erbjudande om en sänkning av tullen för pv till 11% under perioden 1968 till 1972. Tullen på lv erbjöd man sig dock inte att sänka utan band vid 22%.

Sedan 1 juli 1968 sänktes tullsatsen för pv kontinuerligt, som en följd av Kennedyronden i GATT, medan tullen på lv stod kvar på samma nivå fram till 1972.

Tullsatserna för pv sänktes under åren 1968-72 med 40%, 20%, 20%, respektive 20% av den utlovade sänkningen på 11% (dvs skillnaden mellan bastull 22% och sluttill 11%). En redovisning av de aktuella tullsänkningarna redovisas nedan:

År	Pv	Lv
1968 1 juli	17,6%	22%
1970 1 jan	15,4%	22%
1971 1 jan	13,2%	22%
1972 1 jan	11%	22%

1972 undertecknades ett frihandelsavtal mellan Sverige och EEC. Avtalet trädde i kraft 1 jan 1973. Nedan redovisas tullavtrappningen till följd av detta frihandelsavtal:

År	Pv	Lv
1973 1 april	8,8%	17,6%
1974 1 jan	6,6%	13,2%
1975 1 jan	4,4%	8,8%
1976 1 jan	2,2%	4,4%
1977 1 juli	0%	0%

Källa: Sten-Göthe Lindström, Exportrådet 1980-05-22.

Bilaga 13

Leveranser från VENV av personbilar.

	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Till EEC	2 650	5 549	8 156	12 222	16 211	16 012	20 953
Övrigt via VENV		2	80	141	188	54	5
Via Volvo	2 650	5 551	8 236	12 363	16 399	16 066	20 958
Personvagnar till							
- Sverige							86
- Norge						980	
- USA							2 249
- Övriga					324	1	55
Summa försäljning	2 650	5 551	8 236	12 363	16 723	17 017	23 348
Produktion				12 105	16 426	16 915	23 753

1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979
26 087	31 316	31 483	25 056	25 189	36 207	28 497	27 437	33 811
	101	86	102	55	36	45	18	125
26 087	31 417	31 369	25 158	25 244	36 243	28 542	27 455	33 936
90	93	1 400	2 205	2 534	321	3	3	4
457	450	1 501	1 749		375	3 931	2 108	2 229
	5 061	16 068	20 867	18 020	7 887			
	100			40	707	714	3 991	1 378
547	5 704	18 969	24 821	20 656	9 290	4 648	6 102	3 610
26 634	37 121	50 538	49 979	45 900	45 533	33 190	33 557	37 547
26 620	37 000	50 600	49 600	45 900	45 400	33 400	34 300	37 200

Källa: Bearbetning av statistik från VENV.

Antal fakturerade personbilar till Nordamerika från VENV och Sverige
1970-1979 antal bilar

<u>USA</u>	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979
VENV	2249		5061	16068	21513	17651	7887			
Sverige		48641	44301	40442	42185	39505	26394	33288	45560	52803
USA	42956	48641	49362	56510	63698	57156	34281	33288	45560	52803
<u>Kanada</u>										
Monterad Sv					2202	1046	1293	194	552	1094
Packade Sv	8419	9486	10783	12051	9935	13950	9300	6780	8060	8941
Mont.VENV						41				
Kanada	8419	9486	10783	12051	12137	15037	10593	6974	8612	10035
<u>Puerto Rico</u>							167	342	484	502
Nordamerika	51375	58127	60145	68561	75835	72193	45041	40604	54656	63340

Källa: Bearbetning av försäljningsstatistik från AB Volvo

Tabell 2. Volvos försäljning av personbilar och marknadsandelar i USA 1970-1978

	<u>Antal Registrerade bilar</u>	<u>Marknadsandel</u>
1971	47 960	0,5
1972	52 800	0,5
1973	61 042	0,5
1974	53 000	0,6
1975	58 420	0,7
1976	43 700	0,5
1977	44 600	0,4
1978	48 500	0,4
1979	56 600	0,5
1980	57 000	

Källa: Sammanställning av uppgifter ur årsredovisningarna, Financial and Operating Statistics 1979/80. Pressinformation 810127.

Bilaga 15

Tabell 1. Leveranser av personbilar till EEC från Sverige och Gent-fabriken (VENV)

1959	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980
Från Sverige	2777	3664	3682	4514	5348	4011	3165	3680	1598	3007	7601	4422	4794	3127	1016	1594	1056	460	4890	4334	
Från VENV		2650	5549	8156	12222	16211	16012	20953	26087	31316	31483	25056	25189	36207	28497	27437	33811				
Totalt	2777	3664	3682	4514	5348	6661	11321	15902	17809	19019	28554	30509	36110	34610	26072	26783	37263	24457	32327	38145	
Andel EEC försäljningen som tillverkats i Sverige		60 %		28 %	23 %	9 %	16 %	26 %	15 %	13 %	9 %	4 %	6 %	3 %	2 %	15 %	11 %				

Källa: Bearbetning av försäljningsstatistik från AB Volvo och VENV.

Tabell 2. Utvecklingen av balansen mellan leveranser av personbilar från EEC till andra marknader och leveranser från Sverige till EEC

Personbilar	1959	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979
Leveranser från VENV till andra EEC-länder						2	80	141	512	1035	2395	547	5805	19055	24923	20711	9326	4693	6120	3735	
Leveranser till EEC-länder från Sverige	2777	3664	3682	4514	5348	4011	3165	3680	1598	3007	7601	4422	4794	3127	1016	1594	1056	460	4890	4334	
Import över/under- skott från Sverige till EEC							3085	3539	1086	1972	5206	3875	1011	15928	23907	19117	-8270	-4233	-1230	599	

Källa: Bearbetning av försäljningsstatistik från AB Volvo

Leveranser av lastvoagnar från VENV, Belgien

	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979
<u>EDC</u>																
Belgien	676	383	702	487	553	554	707	667	566	543 ¹	451	710	474	520		
Holland	217	139	414	424	465	496	635	663	556	780	627	819	714	425		
Frankrike	38	225	239	346	342	541	762	781	1126	1317	757	1468	1412	1496		
Italien												267	540	861		
Västtyskland	20	1	25	20	20	48	114	138	136	205	255	268	518	434		
Summa EDC	931	767	1356	1282	1380	1639	2218	2249	2384	2845	2090	3532	3658	3736		
Andra marknader		355	435	212	234	135	136	27	154		1186	345	290	282		
Totalförsäljning		1122	1791	1494	1614	1774	2354	2276	2538		3276	3877	3948	4018		

Källa: Bearbetning av bokslutskommentarer för VENV.

Tabell 1. Leveranser av lastvagnar till EEC-marknaden från Sverige och VENV Belgien

Leveranser till EEC	1959	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979
Från Sverige	930	929	1197	1527	963	790	144	99	27	99	384	388	546	674	1060	653	1535	1604		2825	
Från VENV					931	767	1356	1282	1380	1639	2218	2249	2384		2845	2090		3532	3658	3736	
Totalt					1721		1500	1381	1407	1738	2602	2637	2930		3905	2743		5136		6561	
Andel från Sverige					46%		10%	7%	2%	6%	15%	15%	19%		27%	24%		31%		43%	

Tabell 2. Utvecklingen av balansen mellan leveransen av lastvagnar från EEC till andra marknader och leveranser från Sverige till EEC.

	1959	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979
Leveranser från VENV till andra marknader än EEC							355	435	212	234	135	136	27	154		1186		345	290	282	
Leveranser till EEC från Sverige	930	929	1197	1527	963	790		144	99	27	99	384	388	546	674	1060	653	1535	1604	2825	
Import över/underskott från Sverige till EEC	930	929	1197	1527	963	790		-291	-113	-207	-36	248	361	392		-533		1259		2543	

Bilaga 18

I. KOSTNADSUTFALL VID FÖRSÄLJNING INOM EEC.
(i samtliga fall FSK f. P 131)

	Jämförelseskillnad
a) Införtullad kost av vagn monterad i Sverige, CIF:	(+ 5 402)
b) VENV kalkyl 1965	+ 3 800
c) Målsättning för nuvarande byggnadsetapp, ("slutratio- naliserat") b - 3 800 BF (Styrelsemöte 31 aug 1964)	0
d) Alt. 1 a	- 3 221
e) Alt. 1 b (ung = 3 a)	- 5 136
f) Alt 3 b	- 6 050

II. KOSTNADSUTFALL VID EXPORT UTANFÖR EEC.
(FSK P 131)

	Jämförelseskillnad
a) Vagn monterad i Sverige	0
b) VENV kalkyl 1965	+ 8 727
c) Målsättning f. nuvarande etapp (b - 2 700)	+ 6 027
d) Alt.1 a	+ 4 422
e) Alt. 1 b (ung = 3 b)	+ 2 507
f) Alt 3 b	+ 1 593

Fakturaskatt uppgår till c:a 340 BF per vagn. Förhandlingar kommer att upptas med myndigheterna om befrielse från denna vid export.

Källa: Odaterad intern utredning från AB Volvo.

Tillverkning, försäljning, marknadsandel för personvagnar i Kanada samt leveranser av färdigmonterade personvagnar från Sverige. 1967-1979.

	<u>Tillverkning</u>	<u>Försäljning i Kanada</u>	<u>Marknads- andel</u>	<u>Leveranser från Sverige</u>
67	4 500			
68	5 500			
69	6 700			
70	7 500		1.1	
71	8 200		1.1	
72	9 600		1.2	
73	11 000	11 300	1.1	
74	10 100	11 261	1.2	2 202
75	13 500	6 545	0.8	1 046
76	9 500	5 600	0.6	1 293
77	6 800	5 500	0.6	194
78	8 300	5 300	0.6	552
79	8 600	6 600	0.7	1 094

Källa: Financial and Operating Statistics 1979/80
Försäljningsstatistik AB Volvo
Årsredovisningar AB Volvo

Tabell 1. Produktion vid Volvo Car BV (tidigare DAF) samtliga modeller för 1971-1980.

	<u>Produktion</u>	<u>Försäljning</u>
1971	82 500	
1972	96 000	
1973	98 750	
1974	69 980	
1975	61 600	
1976	74 300	
1977	54 500	63 000
1978	64 700	75 000
1979	90 500	83 380
1980		77 000

Källa: Bearbetning av årsredovisningarna
Uppgifterna för 1971 och 1972 ur Pressinformation 30/9 1972
Uppgiften för 1980 ur Pressinformation 810127.

Tabell 2. Registreringar 1979 av Volvo 343 på de största marknaderna.

	<u>Antal</u>	<u>Andel</u>
Holland	12 230	18 %
Sverige	11 860	17 %
England	10 870	16 %
Västtyskland	8 700	13 %
Frankrike	4 560	7 %
Belgien	4 420	6 %
Övriga	<u>16 660</u>	<u>24 %</u>
Tot.antalet registrering	69 300	100 %

Källa: Försäljningsstatistik AB Volvo.

Bilaga 21

Antal anställda vid årets slut

	1975	1976	1977	1978	1979	<u>Andel</u>
Geografiskfördelning						
Sverige	46 151	45 217	44 033	45 583	47 880	74%
Norden utanför Sverige	963	952	967	1 376	1 459	2%
Europa utanför Sverige	12 217	12 880	11 929	11 721	12 804	20%
Nordamerika	1 188	1 143	1 121	1 204	1 204	2%
Övriga marknader	2 549	2 249	1 824	1 766	1 707	<u>3%</u>
Totalt	63 068	62 441	59 874	61 650	65 054	100%

Vid slutet av 1979

Fördelning på produktgrupper m m :		<u>Andel</u>
Personvagnar	32 450	50%
Lastvagnar	13 450	21%
Bussar	1 300	2%
Entreprenad-, lantbruks- och skogsmaskiner	5 850	9%
Marin- och industrimotorer	2 200	3%
Flygmotorer m m	2 800	4%
Volvatorgruppens återförsäljarföretag i Norden	4 700	7%
Övriga produkter och centrala funktioner	2 300	<u>4%</u>
Koncernen totalt	65 050	100%

Källa: Årsredovisningen 1979, sid. 9.

Fördelning av leveranser av lätta lastvagnar tillverkade i Oostakker

	1975	1976	1977	1978	1979
Belgien	87		252	213	350
Holland	84		294	362	272
Frankrike	77		971	528	1093
Italien			1	0	0
Västtyskland	17		48	34	46
	265		1566	1137	1761
Sverige	496		1186	964	1258
Norge	122		313	286	541
Danmark	155		330	443	819
Finland	112		161	274	325
	885		1990	1967	2943
USA			233	292	1430
Övriga	56		220	208	248
	1206		4009	3604	6382

Källa: Bearbetning av försäljningsstatistik från AB Volvo.

Volvos inköp av material och delar 1967-1979

	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973
Värde Mkr	848	960	1 061	1 222	1 374	1 517	1 838
Inköp av totala	55%	55%	51%	48%	48%	45%	45%
Övriga Norden	46	60	85	107	118	158	187
	3%	3%	4%	4%	4%	5%	5%
Europa utom Norden	544	612	810	1 050	1 203	1 492	1 841
	35%	35%	39%	41%	42%	44%	45%
Nordamerika	89	91	125	134	144	152	160
	6%	5%	6%	5%	5%	5%	4%
Övriga	8	10	17	31	43	35	50
	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
	1 535	1 733	2 098	2 544	2 885	3 354	4 076
	100%				100%	100%	100%
	1974	1975	1976	1977	1978	1979	
Sverige	2 106	2 458	2 422	2 437	2 888	2 946	
	46%	40%	38%	39%	34%	32%	
Övriga Norden	197	247	257	281	365	392	
	4%	4%	4%	4%	4%	4%	
Europa utom Norden	2 064	3 074	3 362	3 191	4 708	5 220	
	45%	50%	53%	51%	55%	57%	
Nordamerika	175	220	208	197	331	303	
	4%	4%	3%	3%	4%	3%	
Övriga	53	90	87	170	253	259	
	1%	1%	1%	3%	3%	3%	
	4 595	6 089	6 336	6 276	8 545	9 120	
	100%			100%	100%	100%	

Bilaga 23

Källa: Financial and Operating Statistics AB.

Produktion 1979 av betydande bilmärken inom Volvo-segmenten

	<u>Antal (000-tal)</u>
Volvo 240/260	232
BMW 5-serien	99
BMW 320-323	125
Mercedes Benz 200, 250, 280, 300	389
Opel Rekord, Senator, Monza	285
Ford Granada	175
Audi 100, 200	177
Saab 99, 900	75
Peugeot 505, 604, 504	348
Renault 20, 30	111
Citroën CX	122
Volvo 340	75
Opel Ascona	226
Ford Taunus	Okänt
Audi 80	237
VW Passat	182
Peugeot 305	246
Renault 18	367
Fiat 131	174
Talbot 1510 (Simca)	113
Honda Accord	316

Tabellen utgör en sammanställning av bilmärken, som totalt kan anses tillhöra samma segment i Europa. För varje enskild marknad tillhör inte samtliga märken Volvo segmenten.

Källa: AB Volvo

Bilaga 25

PRODUCTION OF TRUCKS > 16 T 1977

<u>POS</u>	<u>MAKE</u>		<u>NUMBER</u>
1	MERCEDES		48.400
2	IVECO		35.800
	- FIAT	22.300	
	- UNIC	4.400	
	- KHD	9.100	
3	INTERNATIONAL x)		34.800
4	MACK x)		33.600
5	FORD (US) x)		25.500
6	WHITE x)		22.400
	- WHITE	12.700	
	- FREIGHT LINER	9.700	
7	<u>VOLVO</u>		20.400
8	ISUZU xx)		19.900
9	SCANIA		19.700
10	NISSAN xx)		18.800
11	HINO xx)		18.600
12	RENAULT		17.700
	- BERLIET	13.100	
	- SAVIEM	4.600	
	MAN		14.900

x) > 15 T GVW FACTORY SALES

xx) > 7 T PAYLOAD

Källa: AB Volvo.

Tabell 1. Fördelning av leveranser av lastvagnar över 16 ton för 1976. Antal.

	Hemmamarknaden		Övriga Europa	Nord- och Sydamerika	Övriga världen	Totalt
	Antal	Andel av totala leveranser				
Volvo	2245	11,2%	10749	1644	5276	19914
Scania	2658	13,6%	8216	4173	4387	19434
Mercedes	12487	23,2%	9710	3006	28575	53778
IVECO	14342	35,9%	12123*)	6239	7202	39906
Renault	11304	59,3%	967	54	6822	19147

*) Därav 4300 till Sovietunionen

Källa: AB Volvo

Tabell 2. Hemmamarknadsandelar samt totalmarknad för lastvagnar 1979.

	S	DK	N	SF	CH	GB	B	F	NL	D	I	A
Lastvagnar												
> 16 ton hemma- marknadsandel %	98,7	-	-	22,8	36,1	47,8	-	54,9	34,0	91,5	69	24,
Total marknad antal	4286	2352	1449	2424	689	37092	5103	22618	7985	31747	13000	3 226
Lastvagnar												
5-16 ton hemma- marknadsandel %	59,5	-	-	5,1	19,2	us	-	60,9	25,3	91,5	us	34,
Total marknad antal	1557	3942	1844	1324	2295	us	5066	18799	6643	42607	us	2011

Källa: Bearbetning av uppgifter från AB Volvo

Mats Forsgren
Bo Wictorin

Kapitel 8 FALLET FINDUS

	<u>Sid.</u>
1. Findus under Marabou	462
Nestlés köp av Findus	465
2. Findus utveckling efter Nestlés köp, 1962-78	467
3. "Beroendekonsekvenser" av det utländska ägandet	472
Produktionsmässiga kopplingar	472
Kunskapsmässiga kopplingar	476
Finansiella kopplingar	481
Slutkommentar	483
Referenser	486
Bilagor	487

Avsnitt 1. Findus under Marabou

Marabou köpte Findus 1941 för 500 tkr. Skånska Fruktvin & Likörfabriken som de dåvarande namnet var, sysselsatte 15 anställda (varav 4-5 på heltid) och hade en omsättning på 300 tkr.¹ Tillverkningen var inrymd i en gammal villa, ett f d ålderdomshem, där grönsaker, frukt och bär, odlade på företagets eget 10-15 hektar stora område, konserverades. Produkterna fann i huvudsak avsättning på den lokala marknaden och någon export förekom inte. Köpet föranleddes av att Marabou fruktade att få sin egen råvarutillförsel avskuren under kriget, men också av att Marabou önskade bredda produktionen för att kunna expandera. Tanken att utöka sortimentet fanns sedan länge på Marabou, men man hade hittills inte haft de finansiella och personella resurser som var nödvändiga för en expansion.

Svensk livsmedelsindustri var vid tidpunkten för Marabous förvärv dominerad av industrier med relativt låg förädlingsgrad, d v s kvarnar, socker- och margarinindustri. Marabou ansåg emellertid att mer högförädlade produkter hade en mycket stor potentiell marknad. I Europa hade det redan växt upp stora industrier kring mejeriprodukter och kött, men dessa områden avsåg lantbruksorganisationerna att själva exploatera. Det var bl a mot denna bakgrund som Marabou riktade intresset mot frukt och grönsaker. Man ansåg sig ha vissa fördelar av den marknadsförings "know how" som Marabou hade på livsmedelsområdet, men i övrigt var detta en föga utvecklad bransch som till en början kom att kräva ett stort inslag av "trial and error". Findus tillgång till vissa kvantiteter av socker och förtent plåt² gav Marabou möjligheter att utveckla företaget snabbare än vad som annars skulle ha varit möjligt. Man skulle kunna säga att Findus kom att bli Sveriges första konservindustri i modern mening.

¹Throne-Holst, Mitt livs företag, Sthlm 1973.

²Under kriget var tillgången på plåt begränsad, varför ransoneringar infördes. Findus hade emellertid erhållit inköpslicens.

Redan tidigare fanns det ett antal smärre fiskkonservindustrier, men dessa hade endast marginell betydelse. Svårigheterna att konservera frukt och grönsaker med en kvalitet jämförbar med färska råvaror bidrog till ett intensivt produktutvecklingsarbete för att höja kvalitén och därmed få konsumenterna att i större utsträckning acceptera produkterna. Ett annat problem var produktionens säsongbetonade karaktär, vilket innebar att man införde nya produkter som t ex marmelader och liknande, för att få en mer kontinuerlig drift.

Vid 40-talets mitt introducerades en nyhet på den svenska marknaden. Efter bl a studieresor till USA startade man nu tillverkning av djupfrost. (Förutom Findus sände även den svenska regeringen representanter från Ingenjörsvetenskapsakademien till USA för att studera den nya tekniken.) Djupfrysningstekniken dök upp i Storbrittanien och USA redan på 30-talet. Tekniken i sig är relativt enkel, men metoden medförde besvärliga samordningsproblem mellan de olika arbetsmomenten från skörd till färdig produkt. Den ställde också krav på investeringar i såväl detaljistledet som hos den enskilde konsumenten. För att underlätta lanseringen av djupfrost startades Djupfrysningsbyrån i syfte att lära butikernas personal att behärska den nya tekniken. Bland pionjärföretagen som introducerade djupfrost i Sverige räknas, förutom Findus, även Björnekulla och Solman. Vid sidan om dessa försökte naturligtvis även andra företag ta sig in på den nya svenska marknaden, bl a Birds Eye (Unilever),¹ men dessa försök misslyckades så gott som alltid. En orsak till detta var svårigheter att uppnå en tillräckligt god kvalitet på produkterna. Senare tillkom emellertid fler företag som t ex ABBA, Frionor och Felix (1955). Inom parentes kan nämnas att AB Winborg försökte lansera färdiga djupfrost rätter redan i början av 50-talet, men misslyckades då marknaden ännu inte var "mogen" för dessa typer av produkter och kvalitén inte tillräckligt hög.

¹Bäck, L., Forskningsrapport från Kulturgeografiska institutionen i Uppsala, nr 23, 1972.

I den kommersiella exploateringen av djupfrysningstekniken har även AB Frigoscandia spelat en viktig roll. Detta företag startades på 1950-talet av en f d platschef i Findus och är idag världens största fryshusföretag som specialiserat sig på lagring och transporter av djupfrysta livsmedel. Findus färdigvarulager av djupfrysta varor liksom distributionen omhänderhas av Frigoscandia. Genom försäljning av frysmaskiner, som delvis baseras på egna uppfinningar, har man även bidragit till att sprida djupfrysningstekniken till andra länder.

Mycket tack vare satsningen på djupfryst kunde Findus under de följande åren expandera kraftigt. Som framgår av bilaga 1 steg konsumtionen av djupfrysta livsmedel explosionsartat. Även internationellt sett kan Sverige sägas vara ett föregångsland på djupfrysningsområdet vid sidan om USA som räknas som pionjärlandet. Som framgår av bilaga 2 har Sverige haft den högsta per capita konsumtionen av djupfrysta i Europa under hela 50- och 60-talen.

Förutom anläggningarna i Bjuv byggdes en anläggning för djupfryst fisk i Karlskrona (1948). I detta sammanhang lanserades ännu en nyhet, den skinn- och benfria fisken. Denna produkt visade sig senare ha stor betydelse för svenskarnas konsumtionsvanor och sålunda kom fiskens betydelse som föda att öka väsentligt. Även på detta område skulle man kunna betrakta Findus som ett pionjärföretag, då man var först i Sverige med att lansera färdigförpackad djupfryst fisk med fastställd vikt anpassad direkt för butiksförsäljning.

För att öka tryggheten på råvarusidan byggdes ännu en fileteringsanläggning i Hammerfest 1952. Denna anläggning kom att bli stadens dominerande industri och förutom själva fabriken bedrev Findus även trålfiske i egen regi. Hammerfestanläggningen ställde dock stora krav på investeringar och det uppstod en viss osäkerhet inom Marabouledningen om huruvida detta skulle bli en "gökunge" i Findusboet. 1961 köptes en anläggning i Danmark (Jalco A/S) för förädling av rödspätta. Också på andra områden expanderade Findus internationellt genom produktion av grönsaker i Italien, fiskförädlingsfabrik och försäljningsbolag i England och ett försäljningsbolag i Västtyskland.

Det var främst den kommersiella användningen av djupfrysningstekniken, där företaget, i nära samarbete med Frigo-scandia, hade ett specifikt kunnande, som möjliggjorde dessa internationella satsningar. Den export av djupfrysta grönsaker som förekom var, enligt företagsledningen, aldrig lönsam utan var främst avsedd att "jämna marken" för eventuella senare etableringar.

År 1960 hade Findus omsättning ökat till 110 miljoner kronor, varav 22 miljoner på export (d v s 20 %) och företaget sysselsatte över 1 000 anställda.

Nestlés köp av Findus

Findus snabba tillväxt och behov av kapital blev snart ett problem för det jämförelsevis "lilla" Marabou. Å ena sidan ville Marabou, inför den kommande Europamarknaden, skapa större ekonomiska resurser för sin egentliga verksamhet (chokladtillverkning) för att möta den, som man då trodde, hårdnande konkurrensen. Å andra sidan ansåg man inte att Marabou hade resurser att tillfredsställa Findus kapitalbehov, främst orsakad av framgången, eller den förväntade framgången, på den internationella marknaden. De finansiella problemen ledde till att Marabou sålde 75 % av aktierna i Findus till Nestlé 1962. 1968 blev Findus helägt dotterbolag till den schweiziska koncernen.

Även om Findus i formell mening redan innan försäljningen var utlandsägt, genom det norska Freias aktieinnehav i Marabou (60 %) så talar mycket för att detta inte innebar någon radikalt annorlunda situation än om Findus varit svenskägt. Marabous VD och styrelseordförande, Henning Throne-Holst, sändes redan 1918 till Sverige för att leda Marabous uppbyggnad. Förutom sina åtaganden i Marabou var han en tid VD i Scania Vabis och senare även i SAS. En ytterligare markering av Henning Throne-Holst svenska anknytning var att han för en tid även var chef för den statliga "Industrikommissionens prisbyrå". Det andra världskriget och de försämrade möjligheterna till kontakt med det norska moderbolaget bidrog också till Marabous självständiga ställning gentemot Freia.

Nestlé, som kan anses som initiativtagare till affären, är,

näst Unilever, världens största livsmedelsföretag. Nestlé grundades redan 1866, då man lanserade en ny mjölkprodukt för spädbarn. Efterhand utökades verksamheten, bl a till följd av ett nära samarbete med den schweiziska läkemedelsindustrin. En annan produkt som fick stor genomslagskraft var snabbkaffe, som började säljas under andra världskriget. Av de mer betydelsefulla fusionerna för Nestlés utveckling kan nämnas samgåendet med det tyska företaget Maggi Alimentana (1947), som tillverkar pulver- soppor och såser samt buljongtärningar. Senare har Nestlé förvärvat en rad andra företag (se bilaga 3) och har idag anläggningar i 51 länder.

AB Findus kunskaper på djupfrysningssområdet innebar att företaget i början av 60-talet, hade en klar konkurrensfördel på den internationella marknaden och det förväntades att Findus export skulle öka kraftigt. Det var kanske framför allt det faktum att Findus var ett företag med ett väl inarbetat namn och goda framtidsutsikter på den internationella marknaden som fick Nestlé intresserat av köpet.

Efter köpet avskiljdes Findus utländska anläggningar från det svenska bolaget. Åtgärden låg i linje med Nestlés policy att varje dotterbolag ansvarar för det egna landets marknad. Nestlé bildade ett nytt bolag, Findus International, med huvudkontor i Schweiz. I starten leddes företaget av Findus tidigare VD, Lars Anderfelt, som också hade hjälp av ytterligare tre personer vilka överflyttades från AB Findus till Schweiz. En av dessa blev sedermera chef för Nestlés forskningsorganisation. (Den s k reorganiseringen. Se nedan.) Findus International fick till uppgift att organisera Nestlés produktion och marknadsföring av djupfrysta varor. I många länder i Europa och Latinamerika har därför namnet Findus blivit liktydigt med djupfrost mat. Nestlés köp av Findus bidrog till att djupfrysningstekniken fick en snabbare spridning i Europa, vilket innebar att konsumtionsnivån av djupfrysta livsmedel höjdes i flera europeiska länder. Den europeiska marknaden kom så småningom att nästan helt domineras av de båda jättekoncernerna Unilever och Nestlé. Av bilaga 4 framgår koncernernas marknadsandelar för konsumentförpackade djupfrysta livsmedel i Västeuropa 1967.

Avsnitt 2. Findus utveckling efter Nestlés köp, 1962-78

Efter Nestlés förvärv har Findus omsättning ökat från 184 mkr 1963 till 743 mkr 1978, eller med drygt 300 procent (se bilaga 5). Sett över hela perioden har Findus haft en betydligt snabbare omsättningsutveckling än livsmedelsindustrin i sin helhet. Av bilaga 6 framgår att den genomsnittliga årliga tillväxten 1963-77 var 8 procent i livsmedelsindustrin medan den i Findus var drygt 10 procent. Om vi däremot ser till det betydligt mindre aggregatet konserverindustrin kan vi konstatera att denna delbransch nästan når upp till samma nivå som Findus, till 9,8 procent. För perioderna 1967-77 och 1965-73 hade konserverindustrin en högre tillväxttakt än Findus.

Det är alltid vanskligt att göra jämförelse mellan branscher och företag eftersom sortiment och därmed marknadsförutsättningar skiljer sig åt. Något annat svenskt företag som helt liknar Findus finns ej. Det mest likartade företaget är Felix som också har huvuddelen av sitt sortiment inom områdena djupfrys och konserver. I detta företag har dock efterhand en koncentration skett till olika produkter med potatis, gurka och rödbetor som råvara.

Fram till 1973 var Felix ett svenskt företag som detta år förvärvades av Cavenham Ltd. (För en närmare presentation av Felix, se bilaga 13.) Bilaga 6 innehåller tillväxttakten för detta företag 1965-77 resp 1965-73. Den senare perioden avser således en period före ägarbytet. Huvudintrycket är att de båda företagen sett över den längre perioden utvecklats i likartad takt. Perioden 1965-73 visar dock Felix upp en högre tillväxttakt än Findus.

Under perioden 1963-77 har antalet anställda ökat relativt obetydligt i Findus, från 1876 till 2015, eller med 7 procent. Denna ökning är betydligt mindre än för hela konserverindustrin som under motsvarande period ökat antalet sysselsatta med 19 procent, vilket framgår av bilaga 7a. I likhet med denna delbransch och livsmedelsindustrin i sin helhet har sysselsättningen

ökat under 1960-talet men sjunkit under 1970-talet. Särskilt påtagligt är detta i Felix.

Bilaga 8 innehåller kvalitetsuppgifter om Findus investeringar. Under hela perioden 1962 - 78 har investeringar i byggnader och maskiner gjorts för totalt 285 mkr (inklusive Wienerbagaren 293,6 mkr). Bilagan innehåller också uppgifter om investeringar per sysselsatt i Findus, Felix och livsmedelsindustrin. Självfallet varierar investeringarna mer i de båda företagen än i hela branschen. Åren 1966 - 77 (uppgifter för övriga år saknas) uppvisar en något större genomsnittlig investeringsbenägenhet i livsmedelsindustrin än i Findus¹. Även i jämförelse med Felix har Findus något lägre investeringar per sysselsatt sett över hela perioden (1966 - 78). Huvudintrycket är dock att investeringsnivån i Findus är i huvudsak densamma som i livsmedelsindustrin resp. Felix.

Som framgår av bilagorna 5 och 9 så har exporten av produkter från Findus ej ökat i samma takt som omsättningen. Exportandelen på 20 procent i början av 1960-talet har sjunkit till 8 procent 1978. Speciellt låg var exporten 1969-72 då enligt företaget den låga pundkursen försvårade försäljningen av ärtor till England. Exporten under de senare åren har dominerats av leveranser av djupfrysta ärtor till Italien. Därutöver exporterar Findus i viss utsträckning barnmat i burk och välling till Danmark resp Finland samt fisk och grönsaker till Schweiz.

¹

Skillnaden är 0,9 tkr per sysselsatt och kan möjligen ligga inom felmarginalen i statistiken. Eventuella skillnader kan också bero på att man ligger olika i fas m.a.p investeringarna i kombination med att jämförelsen görs i löpande priser.

Av bilaga 9 framgår också exportandelarna för livsmedelsindustrin och Felix. Under den förra hälften av 1960-talet var Findus exportandelar avsevärt högre än för livsmedelsindustrin i sin helhet medan under 1970-talet andelarna varit ungefär desamma. För den period uppgifter finns för Felix förefaller bilden vara densamma.

Findus sortiment karaktäriseras av en mycket stor bredd med relativt många produktvarianter. Som framgår av bilaga 10 svarar produktgruppen djupfryst (fisk, grönsaker och färdiglagadmat) 1978 för 35 procent av omsättningen. Näst största produktgruppen var konserv med 23 procent av omsättningen (konserverade grönsaker, soppor, saft och marmelad). Den relativt kraftiga tillväxten i Findus under 1960- och 1970-talen beror i huvudsak på den gynnsamma utvecklingen för dessa båda produktgrupper, framför allt djupfryst. Det relativt breda sortimentet av produkter och tonvikten på djupfryst, konserv och barnmat var något som karaktäriserade Findus redan 1962 och Nestlés övertagande har såtillvida ej inneburit några drastiska förändringar i sortimentspolitiken. Det viktigaste som hänt under Nestléperioden är att Findus gick in på storköksmarknaden. Produktgruppen storkök, som 1966 svarade för endast ca 3 procent av totala omsättningen hade 1978 vuxit till 17 procent av omsättningen. Under Nestléperioden har också Findus blivit importagent för Nestlés produkter Nescafé och Maggis buljonger på den svenska marknaden. Denna försäljning motsvarar idag ca 10 procent av Findus omsättning.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att Findus under Nestléperioden haft en tillväxttakt i omsättningen som legat på ungefär samma nivå som konservindustrin i sin helhet. Denna delbransch har dock i sin tur i tillväxttakt legat betydligt över hela livsmedelsindustrin. Findus arbetsstyrka i Sverige har sett över hela den hittillsvarande perioden efter 1962 varit i stort sett oförändrad. Karaktäristiskt för hela branschen tycks vara en ganska stor ökning i antal sysselsatta

under 1960-talet som under 1970-talet förbytts i minskat antal sysselsatta, företrädesvis kollektivanställda. I jämförelse med hela livsmedelsindustrin och Felix har Findus en någorlunda likartad procentuell förändring i antal sysselsatta. Delbranschen konserv har dock ökat betydligt mer p g a den kraftiga sysselsättningsökningen under 1960-talet.

Nestlés politik är att dotterföretagen skall arbeta på sina respektive hemmamarknader. Det finns därför i princip inget skäl att vänta sig att utlandsägandet i sig skulle innebära en begränsning i möjligheterna att öka försäljningen på hemmamarknaden. I egenskap av ägare har Nestlé istället intresse av att Findus får så stora marknadsandelar som möjligt i Sverige. Till detta kommer den försäljning som Findus har som agent i Sverige för Nestlés produkter.

Ur sysselsättningssynpunkt är det emellertid av större intresse att diskutera Nestlés inverkan på Findus internationella verksamhet, framför allt exporten. Vid Nestlés övertagande stod Findus inför möjligheterna av en relativt stor expansion utomlands. Detta var ett av skälen till att Marabou föredrog att sälja Findus till ett företag med större kapitalresurser. Genom övertagandet fick Nestlé tillgång till ett varumärke som förknippades med djupfryst och som började bli känt i Västeuropa. I början av 1960-talet hade också Findus en relativt stor export, ca 20 procent av den totala försäljningen. Av bilaga 9 framgår att detta var en avsevärt högre andel än för hela livsmedelsindustrin vid denna tidpunkt.

Den relativt stora exporten var ett resultat av att Findus ville göra sitt namn känt i Västeuropa. Man var därför beredd att exportera även om det inte var lönsamt för att därigenom komma in på marknaderna. Marknaderna för livsmedel är traditionellt mycket lokalt betingade och tullarna ofta mycket höga. (EG-tullen är i genomsnitt 18 procent.) Den internationella handeln med livsmedel är liten i jämförelse med textverkstadsprodukter,

järn- och stål etc¹⁾. Mot den bakgrunden ansåg Findusledningen att en fortsatt internationalisering framför allt skulle ta formen av etablering av tillverkning för de lokala marknaderna. Redan före Netslés förvärv producerade man grönsaker i Italien och djupfryst fisk i England.

Genom Nestlés förvärv kom den del av Findus internationalisering som innebar direktinvesteringar utomlands att ingå i den nya ägarens verksamhetsområde. Den "marknadsuppbyggande" exporten upphörde och exportandelen sjönk så småningom ner till en för branschen mera "normal" nivå, som framgår av bilaga 9. Det tidiga 60-talets exportsatsning kom framförallt att gynna Nestlés fortsatta verksamhet inom Findus produktområde i övriga Västeuropa. Däremot hade den mindre inverkan på de långsiktiga exportmöjligheterna från AB Findus i Sverige.

En tänkbar slutsats av resonemanget ovan är att Nestlés förvärv medförde att AB Findus verksamhet blev mera hemmamarknadsorienterad än annars. Om Nestlé ej kommit i bilden är en tänkbar utveckling att Findusledningen själv fortsatt att expandera den internationella verksamheten (om än kanske inte i samma takt) som en logisk följd av de tidigare exportansträngningarna. Eftersom denna expansion förmodligen tagit formen av direktinvesteringar i lokal tillverkning så innebär det, allt annat lika, inga större konsekvenser av Nestléförvärvet för sysselsättningen i Sverige.

1 Den totala världshandeln omsatte 1977 1 123 620 miljoner \$, varav 11% utgjordes av livsmedel, drycker och tobak (SITC 0-1) att jämföra med t.ex gruppen maskiner och transportmedel (SITC 7) som svarade för 28% av omsättningen. Enbart grönsaker och frukt (SITC 054,055) svarade för ca 10% av (SITC 0-1)
Källa: Yearbook of international trade statistics, FN

Av Sveriges totala export och omport på 118 147 milj.kr resp 122 952 milj.kr 1979 utgjordes ca 2% resp 6% av livsmedel. Av livsmedelsexporten var 9% grönsaker och frukt (SITC 05).

Samma grupps andel av livsmedelsimporten var 29%.

Källa: Sveriges utrikeshandel 1979

Avsnitt 3. "Beroendekonsekvenser" av det utländska ägandet

Vid sidan av de direkta och indirekta näringspolitiska effekter på tillväxt och sysselsättning som kortfattat berörts ovan är det av intresse att analysera på vilket sätt Findus idag reellt är ekonomiskt beroende av Nestlé. Med ekonomiskt beroende menar vi ytterst hur viktigt det är för Findus att erhålla olika former av resurser från Nestlé (eller vice versa). Ju viktigare detta är desto mer anpassad är Findus verksamhet till just dessa resurser och desto färre alternativ har man. Ett sätt att beskriva det ekonomiska beroendet är att analysera de faktiska kopplingarna mellan Findus och övriga Nestlékoncernen i produktionsmässigt, kunskapsmässigt och finansiellt avseende. I de produktionsmässiga kopplingarna inkluderas även funktionerna inköp och försäljning. De kunskapsmässiga kopplingarna gäller framför allt FOU och utveckling av marknadsföringskunskap. Med kopplingar i finansiellt avseende menas vilken roll parterna spelar i varandras finansiering av gjorda investeringar, och hur detta påverkar inriktningen av investeringarna. Ekonomiskt beroende beskrivet på detta sätt avser då framför allt att belysa i vilken grad Findus "sitter fast" i en ekonomisk struktur som en konsekvens av Nestlé-tillhörigheten. Observera att en sådan analys inte automatiskt innebära att man antar att det alltid är moderföretaget som påverkar dotterföretaget. Det primära är att båda parter tillhör en och samma ekonomiska struktur. Analysen görs dock utifrån den svenska enhetens perspektiv.

Produktionsmässiga kopplingar

AB Findus svarar för en relativt obetydlig del av Nestlé-koncernens totala verksamhet, ca en procent av antalet sysselsatta och 2,5 procent av totala faktureringen 1978. Produktmässigt utgör inte heller AB Findus någon unik del i koncernen. Såväl djupfrys, konserver, barnmat som storköksprodukter etc tillverkas av andra Nestléföretag i många länder. I likhet med övriga Nestléföretag är AB Findus starkt hemmamarknadsorienterat och man har höga marknadsandelar i Sverige på vissa produkter t ex djupfrys fisk ca 40 procent, djupfrysta grön-

saker ca 55 procent, grönsakskonserver ca 50 procent¹). Något förenklat kan man påstå att det som skiljer AB Findus från övriga Nestléföretag är i första hand, marknaden, inte produkterna².

Trots de relativt stora likheterna i sortimentet är de produktionsmässiga kopplingarna till övriga Nestlékoncernen på råvarusidan relativt begränsat. En grundläggande orsak till detta är att ett livsmedelsföretag av Findus typ måste ha god kontroll över de livsmedelsråvaror man använder i sin produktion. På grönsakssidan har det inneburit att man via kontraktsodlingar övervakar hela processen från sådd till skörd. Dessa kontraktsodlingar ligger uteslutande i Sverige. Av bilagall framgår hur stor denna kontraktsodlade areal var 1977 och fördelningen på typ av gröda. Ärtodlingarna dominerar starkt med ca 87 procent av den totala arealen. Resterande areal utgörs till största delen av morots- och spenatodlingar. Findus erhåller merparten av sina grönsaksråvaror från dessa kontraktsodlingar. De viktigaste undantagen är sådana grönsaker som ej odlas i Sverige, framför allt majs och ris. Därutöver har Findus upphört med sina kontraktsodlingar av broccolikål från 1978 och i stället valt att importera denna vara. Broccolikål utgjorde dock bara ca en procent av den totala kontraktsodlade arealen 1977 (se bilagall). Även andra ömtåliga livsmedelsråvaror av typen kött-, mjölk- och äggprodukter, socker, mjöl och fett kräver nära kontakt med leverantören. 1977 förbrukade Findus sådana produkter till ett värde av 90 mkr varav importen svarade för endast ca två procent³.

För en stor del av de livsmedelsråvaror som Findus förbrukar är det därför svårt att tänka sig någon form av samordnad försörjning inom Nestlékoncernen.

¹ Findus årsredovisning 1977.

² I den utsträckning en anpassning av produkterna till den totala marknaden sker innebär detta naturligtvis också en viss skillnad i produkterna mellan de olika Nestléföretagen. Dessutom har de olika företagen i viss utsträckning specialprodukter i sitt sortiment.

³ Findus årsredovisning 1977, s.23

Trots kontraktsodlingarna och den låga importandelen på vissa andra råvaror importerade Findus 1978 för ca 180 mkr eller ca 45 procent av den totala förbrukningen av insatsvaror. Den i särklass tyngsta posten är importen av fisk från Danmark och Norge, ca 78 mkr samt Nestléprodukterna kaffe och buljong som Findus importerar och säljer i Sverige. Av bilaga 1² framgår Findus förbrukning av olika insatsvaror samt fördelningen på import och köp från andra Nestléföretag.

Som framgår av bilagan har Findus de senaste åren köpt ca 20-25 procent av sin förbrukning från andra Nestléföretag. Dessa inköp kan delas upp i två delar; dels köper man insatsvaror för sin egen produktion från Nestlékoncernen, dels fungerar man som importör av Nestléprodukterna Nescafé och Maggis buljongprodukter. Grovt sett har de tre senaste åren de senare produkterna svarat för ca hälften av inköpen från Nestléföretag, (kaffet svarar här för den dominerande delen) medan den andra hälften således är insatsvaror för Findus egen produktion. Insatsvarorna för produktion utgörs i sin tur nästan uteslutande av den fisk man köper från Nestlédotterbolag i Danmark (exklusive Nordfilet A/S) och Norge (Hammerfest).

Vi kan konstatera att de kopplingar på inköpssidan som man har till Nestlé framför allt gäller fisk och kaffe. Fisken är en bristråvara och skulle förmodligen ha behövt importeras i lika stor utsträckning även om företaget inte varit Nestléägt. Med tanke på att det var Findus som startade såväl Hammerfestfabriken som fabriken i Danmark är det också naturligt att en stor del av behovet täcks därifrån. Det är osäkert vad fiskleveranserna från Nestlé betyder för Findus del ur beroendesynpunkt. Ingenting tyder på att Findus anpassat sin produktion på något speciellt sätt till just den fiskråvara man köper från Nestléföretagen eller att Findus inte skulle haft tillgång till andra leverantörer än Nestlé.

Beroendet till Nestlé när det gäller inköpen av Nescafé (och i mindre grad buljongprodukterna) gäller framför allt den betydelse försäljningen av dessa produkter har för Findus omsättning och resultat. Ännu så länge utgör dessa produkter en mindre del av Findus totala omsättning, ca 10 procent. Om denna del i framtiden skulle komma att omfatta en dominerande

del av försäljningen och därmed påverka inriktningen av hela verksamheten skulle naturligtvis AB Findus komma i ett starkare beroendeförhållande till Nestlékoncernen och därmed få en större "sårbarhet" om inköpsmöjligheterna av någon anledning skulle upphöra.

Beroendet till Nestlé sammanhänger också med vilken påverkan i allmänhet som koncernen har på Findus inköp. Vi har tidigare konstaterat att en stor del av grönsaksråvarorna och andra känsliga råvaror är "hemmamarknadsbetonade" och det är därför svårt att påverka inköpen av dessa utifrån en samordnad inköpspolitik i Nestlé. Enligt företagsledningen förekommer inte heller någon central styrning av de övriga köp som görs utomlands utanför Nestlékoncernen, t ex majs, ris, juice m m. Om leverantörerna i övrigt är lika väljer dock Findus enligt uppgift Nestléleverantören.

En direkt konsekvens av att man tillhör en multinationell koncern som årligen gör mycket stora råvaruinköp är den prisinformation om leverantörer som regelbundet ges till de olika dotterbolagen. Genom denna information får Findus vetskap om vilka priser Nestléföretag i andra länder måste betala för emballage, råvaror, m m, information som sedan kan användas vid de egna förhandlingarna med leverantörer. Nestlé ger också information om tänkbara leverantörer.

Genom att Findus är betydligt mer internationaliserat på inköpssidan än på tillverknings- och avsättningssidan blir också kopplingarna till övriga Nestlé betydligt mindre när det gäller produktion och marknadsföring. Bortsett från de kopplingar i form av inköp av färdigvaror (kaffe, buljong) och halvfabrikat (fisk) som behandlats tidigare, så finns inga direkta produktionsmässiga kopplingar till Nestlékoncernen. På marknadsföringssidan är den viktigaste kopplingen den att Nestlé utnyttjar Findus marknadsorganisation i Sverige för kaffe och buljong. Findus å sin sida utnyttjar delvis andra Nestléföretags marknadsorganisation vid export försäljningen, t ex i samband med försäljningen av barnmat till Danmark. Huvudparten av Findus export idag består som tidigare nämnts av försäljning av ärtor till Italien. Denna export initierades av Nestlé och kom att ersätta den ärtexport till England som Findus tidigare hade, men som man förlorade i slutet av 1960-talet. Försäljningen till Italien sker dock inte via något annat Nestléföretags marknadsorganisation.

Till den del Findus säljer sina egen tillverkade produkter på den svenska marknaden, ca. 90 procent av den totala faktureringen, är företaget i marknadsföringsmässigt avseende helt fristående i förhållande till Nestlé.

Kunskapsmässiga kopplingar

Forskning och produktutveckling

Strax efter Marabous förvärv av Findus 1941 påbörjades utvecklingsarbete i mindre skala inom jordbruksområdet. Arbetet de första åren gällde framför allt försöksverksamhet med olika grönsakssorter som lämpade sig för industriell bearbetning och som gav höga skördar. I takt med att Findus växte kom utvecklingsarbetet även att omfatta processteknik för grönsaksprodukter, först konserver och senare också djupfryst.

Vid Nestlés förvärv 1962 sysselsatte denna verksamhet ca 20 personer. Strax efter förvärvet bildades ett särskilt bolag, Nordic Research Company (Nordreco) som övertog försöksavdelningens uppgifter. Företaget ligger kvar i Bjuv, i nära anslutning till Findusfabriken, men ingår som en del i Nestlés globala forskningsorganisation. Denna organisation omfattar 15 olika s k recoföretag (research companies), i olika länder direkt underställda Nestlés centrala FOU-administration i Schweiz. I organisationen ingår också ett större grundforskningslaboratorium i Schweiz, som mer har karaktären av ett universitet. De olika reco-företagen är mer eller mindre specialiserade på vissa forskningsuppgifter, såsom utveckling av mjölkprodukter (Västtyskland), kaffe (Schweiz och USA), konserver (England), torkning (Schweiz, ost (Italien) m m. Några av reco-företagen har en mer allmän inriktning på utveckling inom Nestlés intresseområde.

Från början dominerade jordbruksforskningen inom Nordreco, men redan 1968 svarade "jordbruket" för endast ca 30 procent av de totala kostnaderna¹.

¹Det händer på Findus. Aug 1969

Efterhand har inriktningen på mer renodlad produkt- och processutveckling kommit att dominera. I verksamheten ingår dels uppgifter som mer eller mindre är ett resultat av att Nordreco historiskt alltid varit nära förbundet med Findus, dels också uppgifter som är av allmänt intresse för hela Nestléorganisationen. Områdesmässigt kan Nordreco's verksamhet f n indelas i 1) Jordbruksforskning, framför allt växtodling som syftar till att hitta sådana kvaliteter på grönsaker som lämpar sig för industriell verksamhet, 2) Processutveckling m a p djupfrysta och andra varor, 3) Djupfrysningsteknik och 4) Maskinutveckling, t ex olika slags skördemaskiner.

I recoorganisationen svarar Nordreco för djupfrysningstekniken. Själva djupfrysningstekniken som sådan sysselsätter dock f n bara ett par personer på Nordreco¹. Till djupfrysningstekniken får dock även räknas hanteringen av råvarorna före själva djupfrysningen, växtodling med inriktning på kvaliteter för djupfrost, lagring och distribution av de frysta produkterna etc. Inom detta område har Findus och Nordreco utvecklats en stor kompetens alltsedan man började med djupfrysta livsmedel på 1940-talet. (I denna kunskapsutveckling har också Frigoscandia spelat en viktig roll.)

Av bilaga 7b framgår utvecklingen av antalet anställda i Nordreco perioden 1966-78. 1966 sysselsattes 88 personer i företaget medan motsvarande siffra för 1978 är 137 personer², vilket innebär en ökning med 56 procent. Under motsvarande period ökade AB Findus personal relativt obetydligt, eller med ca 3 procent (se bilaga 7b).

En effekt av Nestlés övertagande blev således att den avdelning för jordbruksförsök som AB Findus hade 1962 avskiljades från företaget och inlemmades i Nestlés FOU-organisation. Kvar i Findus finns en FOU-avdelning på f n ca 15 personer³ som arbetar med utveckling av tillverkningsmekanik och anpassning av nya produkter till fabrikk skala. Ur Findus synvinkel innebär detta i sig en annorlunda situation än om Nordreco styrts från företaget. Formellt sett är Nordreco en forskningsorganisation skild från Findus med speciella uppgifter inom hela

1 Uppgift från VD Kaj Lindstrand, Nordreco.

2 F.n sysselsätts 140 personer i Nordreco

3 Enligt Findus egen uppskattning

Nestléorganisationen. På grund av att de historiska banden och närheten till Findus i hög grad präglar Nordrecos verksamhet än idag så kan man ändå med fog påstå att man i viss utsträckning fungerar som Findus egen FOU-enhet. Enligt en genomgång av pågående projekt på Nordreco så förbrukas för närvarande ca 35 procent av resurserna på problem föranledda av Findus verksamhet, och vissa år har denna procentandel varit över 50 procent.

Nordrecos budget är för närvarande 33 mkr. Verksamheten finansieras direkt från Schweiz. Inget av recoföretagen har något "intäktskrav" på sig utan fungerar såtillvida som fristående "serviceorgan" som inom ramen för sitt anslag skall bedriva FOU-verksamhet. Nordrecos egen bedömning är att man själv initierar 80 procent av projekten medan resterande del är resultatet av önskemål från andra delar av Nestléorganisationen utanför Nordreco och AB Findus¹.

Hela reccoorganisationen finansieras genom att Nestlés dotterbolag betalar en avgift som utgör en viss procent på omsättningen. Denna avgift berättigar till FOU-tjänster från samtliga reco-företag i organisationen. Findus betalar för närvarande 3 procent vilket idag motsvarar 17 mkr.² Utifrån uppgifter om andelen Findusanknutna projekt i Nordreco kan vi uppskatta att ca 10-15 mkr utgörs av rena "Findusprojekt" i detta företag.

Genom den nära förbindelsen med Nordreco och Findus stora möjligheter att påverka detta recoföretags verksamhetsinriktning blir utnyttjandet av övriga recoföretags tjänster relativt sett mer begränsat. Många recoföretag är specialiserade inom områden som är av mindre intresse för Findus, t ex behandling av kaffe. Det viktigaste exemplet på projekt där Findus utnyttjat andra recoföretag utgör byggandet av den nya cereal-fabriken 1974-75 där enligt företaget Nestlékoncernens kunskaper om mjölkprodukter och spray- och valstorkning spelade stor roll. Andra exempel är utnyttjandet av Nordrecos kunskaper om steriliseringsprocessen på konserveringssidan, Vitorecos (Schweiz) kunskaper vid anpassningen av Maggis torkade såser till den svenska marknaden och allmän teknisk rådgivning ifråga om val av maskinutrustning m m från den

¹Enligt VD Kaj Lindstrand

²Avgiften beräknas på en något nedjusterad omsättningssiffra

centrala staben i Schweiz. Enligt Findus egen uppskattning uppgår det antal personer (omräknat till heltid) i reco-organisationen exklusive Nordreco som arbetar med Findusprojekt till ca 5-10 personer.

Rent formellt är Findus i FOU-verksamheten beroende av en forskningsorganisation som är direkt underställd Nestlékoncernen. Under den period som förflutit från 1963 har Findus inte byggt upp någon egen FOU-organisation, bortsett från en mindre enhet på ca. 15 personer. Ytligt sett ger detta intryck av ett högt beroende av den utländska ägarens inflytande över kunskapsutvecklingen inom Findus produktområde.

Reelt sett är dock situationen annorlunda. Av avgörande betydelse är sannolikt beslutet 1963 att Nordreco skulle vara beläget i Sverige och i nära anslutning till Findus. Genom detta har Findus under hela Nestléperioden haft mycket nära kontakt med ett recoföretag som till en del fungerat som om det varit en FOU-enhet inom Findus. Nordrecos historia är i hög grad en del av Findus historia (och vice versa), och personellt och administrativt har de båda organisationerna starka band. Situationen hade förmodligen varit en helt annan om beslutet 1963 i stället hade blivit att Nordrecos verksamhet förlagts till något annat land, t ex Schweiz. Under i övrigt lika omständigheter hade detta ur formell synvinkel inneburit att en lika stor FOU-organisation som nu stått till Findus förfogande. Troligt är dock att Findus reella möjligheter till påverkan på FOU-verksamheten varit betydligt mindre än nu och nödvändiggjort en egen FOU-enhet av en helt annan storleksordning.

Mot bakgrund av det som sagts kan man våga påståendet att de kunskapssystem som Findus behöver tillgång till för att utveckla sitt sortiment är mycket mindre internationaliserat än vad den formella ägarstrukturen ger intryck av. Huvudparten av den kunskap Findus utnyttjar tas fram i Sverige. På sikt kan naturligtvis bilden ändras, antingen så att Nordrecos verksamhet dras ner till förmån för andra recoföretag eller så att verksamheten flyttas till något annat land. Nordreco tycks dock fungera relativt självständigt i förhållande till Nestlé och företagets personalstyrka har hela tiden varit ökande. En utflyttning av

Nordrecos verksamhet till t ex Schweiz skulle förmodligen vara en besvärlig och kostsam operation eftersom den kunskap verksamheten vilar på är beroende av många enskilda befattningshavare (i huvudsak svenskar).

Om detta ändå skulle ske kommer AB Findus i en besvärlig situation eftersom man ej byggt upp någon egen FOU-verksamhet. På sikt borde det dock vara möjligt för företaget att utveckla sådan verksamhet själv, speciellt om hänsyn tas till att tidigare Nordrecopersonal skulle kunna anställas i detta syfte.

Även om man, i varje fall i formell mening, kan tala om en viss "sårbarhet" för AB Findus del ur FOU-synpunkt, så innebär samtidigt anknytningen till recoorganisationen att man har tillgång till en omfattande kunskapsutveckling. Genom recoorganisationen fördelas de fasta kostnaderna på flera företag vilket borde innebära möjligheter till en större FOU-verksamhet än annars. Vad detta betyder för AB Findus är omöjligt att kvantifiera. Genom den årliga avgift man betalar, f n 17 mkr, har man tillgång till en forskningsorganisation som är betydligt större än man hade kunnat ha som fristående företag. I dag tycks AB Findus framför allt utnyttja Nordrecos tjänster, men de potentiella möjligheterna att även utnyttja andra recoföretag måste betraktas som stora. Utifrån uppgifter om andelen Nordrecoprojekt som avser AB Findus och med hänsyn taget till att man även i viss mån utnyttjar andra recoföretag kan man uppskatta antalet personer som håller på med FOU för företagets räkning till ca 75 personer (inklusive Findus egen personal). Detta motsvarar ca 4 procent av totala antalet anställda. Som jämförelse kan nämnas att Felix, som ej har tillgång till en motsvarande forskningsorganisation, sysselsätter ca 50 personer i FOU, vilket motsvarar ca 3 procent av totala antalet sysselsatta (se bilaga 13)¹.

¹Inom frukt- och grönsakskonserverindustrin var motsvarande siffra för 1975 knappt 2 procent. Se SIND 1977:10.

Marknadsföringskunskap

Vi har tidigare konstaterat att Findus, i likhet med övriga dotterföretag i Nestlékoncernen, i första hand vänder sig till hemmamarknaden med sina produkter. De gemensamma beröringspunkterna mellan företagen i fråga om kunskapsutveckling på marknadsföringsområdet blir därför mindre än i fråga om den rena produkt- och processutvecklingen. Detta faktum är säkerligen en viktig orsak till att Nestlékoncernen inte har någon centralt uppbyggd organisation för kunskapsutveckling inom marknadsföringsområdet liknande den man har på den tekniska sidan. Findus egen verksamhet inom det här området bedrivs därför också självständigt i förhållande till Nestlé. De viktigaste beröringspunkterna gäller det omfattande kursprogram i marknadsföring som Nestlé bedriver centralt. Kurserna i detta program anses ligga på en mycket hög kvalitativ nivå och vänder sig till marknadschefer m fl i de olika dotterbolagen. Deltagandet i kurserna är frivilligt och samtidigt kostnadsfritt för dotterbolagen.

På en "lägre nivå" förekommer också en hel del erfarenhetsutbyte mellan Findus och övriga Nestlé när det gäller t ex frågor som varumärkesprofilering, förpackningsutformning etc. Varken detta eller Nestlés kursverksamhet kan dock sägas medföra någon speciell bundenhet för Findus till ett visst kunskapssystem utan har mera karaktären av resurser som man kan utnyttja eller avstå ifrån att utnyttja.

Finansiella kopplingar

Vilken roll har moderbolaget spelat i finansieringen av AB Findus verksamhet och hur har detta i sin tur påverkat företagets investeringspolitik?

Under perioden fr o m 1962 är den totala finansieringen från Nestlé i form av långa lån och nytt ägarkapital ca 135 mkr. Av detta belopp utgör 89 mkr det lån som Findus erhöll första året, 1962, och som kan betraktas som en avlyftning av motsvarande lån som Marabou vid förvärvstidpunkten hade tagit upp med Findus tillgångar som säkerhet. Resterande

belopp, 46 mkr, kan jämföras med de investeringar på totalt 285 mkr i anläggningstillgångar som Findus gjort sedan 1962. Om vi därtill även tar hänsyn till att Nestlé ofta går i borgen för lån som Findus tar upp i Sverige så kan vi uppskatta Nestlés betydelse i finansieringen av Findus totala investeringar i anläggningar till ca 20-25 procent under perioden. Enligt företagets egen uppskattning har Nestlé svarat för ca hälften av Findus totala externfinansiering under perioden vilket pekar på att man genomsnittligt självfinansierat ca 2/3 av investeringarna i anläggningstillgångar.

Vi kan alltså konstatera att Nestlé spelat en relativt betydande roll i finansieringen av Findus verksamhet. Huruvida detta också inneburit ett finansiellt beroende till Nestlé sammanhänger med vilka externa finansieringsalternativ man annars skulle ha haft. Enligt företagets egen bedömning är det tacksamt om de lån man idag har till Nestlé, ca 122 mkr, hade varit möjliga att erhålla från annat håll.¹ Frågan är emellertid svår att besvara så länge vi inte känner till hur läget på kreditmarknaden var när Findus erhöll kapitalet från Nestlé.

Även om vi utgår i från att Findus under perioden varit utsatt för ett visst beroende till Nestlé i finansiellt avseende så blir detta intressant först när vi vet hur detta påverkat Findus beteende i övrigt, framförallt ifråga om investeringspolitiken. Findus investeringsplaner skall alltså godkännas av Nestlé men framtagandet av investeringsplanerna sker till övervägande delen hos Findus. Nestlés roll i investeringsprocessen tycks framförallt vara av två slag. Dels framtvingar Nestlés närvaro att varje investeringsprojekt motiveras relativt noggrant. Dels kan den centrala staben i Schweiz genom sin överblick över likartade produktionsprocesser i de andra bolagen få ett visst inflytande över den konkreta utformningen av en viss investering. Det kan gälla t ex val av maskintyp och dyl. Karaktäristiskt för hela

¹ På g a den schweiziska francens ökade värde har även lånen till Schweiz ökat uttryckt i svenska kronor.

investeringsprocessen tycks dock vara att den är relativt kraftigt decentraliserad och att finansieringsfrågan behandlas helt skild från själva investeringsbesluten. Det inflytande Nestlé har är därför också mera en konsekvens av de sakkunskaper man har på livsmedelsområdet och inte en följd av den finansiella styrkan. Enligt Findus egna uppgifter har inte heller något investeringsprojekt under 1970-talet avslagits med hänsyn till bristen på investeringsmedel.

Beroende konsekvenser. Slutkommentar

Man kan knappast påstå att Findus idag ingår i ett integrerat system inom Nestlékoncernen när det gäller den löpande verksamheten m a p inköp, tillverkning och marknadsföring. Den främsta orsaken till detta är sannolikt att Findus efter Nestléövertagandet förblivit ett i huvudsak hemmamarknadsorienterat företag. Kopplingarna på inköpssidan gäller framförallt inporten av Maggiprodukterna och inköpen av fisk från Norge och Danmark. Ett viktigt skäl till frånvaron av mer omfattande kopplingar är att verksamheten kräver en mycket god kontroll från Findus sida över försörjningen av jordbruksprodukter, vilket i sin tur medför en tonvikt på inköp från den lokala marknaden. Sett över ett lite längre perspektiv består antagligen den viktigaste relationen till Nestlé på inköpssidan av att Findus får tillgång till ett omfattande informationssystem om tillgängliga leverantörer, priser och övriga försäljningsvillkor. Det ger Findus sannolikt en större överblick i valet av leverantörer än man annars skulle ha haft och därmed också en större benägenhet på sikt att importera vissa insatsvaror. Av bilaga 12 framgår att importandelen för de år uppgifter finns (1975-1978) ökat från 27 till 44 %.

För vissa delar av Findus export kan man utnyttja andra Nestléföretags marknadsorganisation men totalt sett och med hänsyn till att Findus vänder sig till hemmamarknaden med 90 procent av sina produkter så kan man inte tala om något

speciellt marknadsföringsmässigt beroende till Nestlé.

Kopplingarna till Nestlé finns framförallt på den tekniska sidan. Genom den globala forsknings-organisation Nestlé byggt upp och genom de kunskaper företaget har på livsmedelsområdet har man självklart stora möjligheter att påverka sina dotterbolag i deras investeringsbeteende. Vi kan också här tala om att dotterbolagen kan bli beroende av en FOU-verksamhet som styrs centralt från Nestlé. Findus ställning i denna organisation är emellertid speciell såtillvida att geografiskt och personalmässigt är så starkt ihopknuten med ett svenskt refoföretag, Nordreco. Det innebär att Findus förmodligen har betydligt större möjligheter att påverka FOU-verksamheten än vad flertalet andra Nestlé-företag har. Mycket talar också för att reorganiseringen hittills framförallt fungerat som ett "serviceorgan" som de olika dotterbolagen kan utnyttja alltefter behov, snarare än som ett "styrorgan" för Nestlé.

Det kan här vara på sin plats att jämföra med Felix. Detta företag arbetar inom ett likartat produktområde och är också utlandsägt. (Se bilaga 13.) En fundamental skillnad är dock att ägaren, Cavenham, inte är något livsmedelsföretag av samma typ som Nestlé, d v s med lång erfarenhet inom området och med en omfattande forskningsverksamhet. Det är snarare ett slags konglomerat inom restaurangrörelse och livsmedel som växt fram på mycket kort tid. För Felix del innebär det att man inte har någon kunskapsmässig fördel av att vara utlandsägt, bortsett möjligen från rent finansiella aspekter. De kopplingar man har till Cavenham är av uteslutande finansiell och administrativ art och kontakterna med Felix sköts i Cavenham av en man. För Felix del man därmed knappast tala om vare sig något kunskapsmässigt stöd eller kunskapsmässigt beroende på samma sätt som i Findus.

Hur skall då detta värderas? Det finns åtminstone två olika aspekter vi kan ta fram. Å ena sidan innebär det relativa oberoendet produktions- och kunskapsmässigt en mindre grad

av "sårbarhet" om Cavenham av någon anledning ej skulle vilja driva verksamheten vidare. Eftersom man inte är beroende av Cavenham annat än finansiellt skulle det sannolikt i ett sådant läge vara möjligt för en svensk finansiär att fortsätta verksamheten. Vi kan här jämföra med Flygt som kan sägas ha en likartad situation. Om Nestlé däremot idag skulle klippa av banden till Findus skulle det sannolikt få mer omfattande konsekvenser, i varje fall på kort sikt, även om företagets beroende av Nestlé hittills varit relativt begränsat.

Å andra sidan kan konsekvenserna av utlandsägandet förväntas bli annorlunda i en situation där de svenska dotterbolagen av någon anledning uppvisar förluster eller dålig lönsamhet under en längre period. Det företag som mera ser dotterbolagsinnehavet som en portföljinvestering kan antingen "tröttna" fortare eller, i egenskap av ägare, på basis av bristfälliga kunskaper vidta nedskärningar el dyl. Det företag som däremot har dotterbolaget som en del i en mer integrerad verksamhet kan dels förväntas ha möjligheter att agera på basis av bättre kunskaper, dels reagera med större "tålamod". Det sistnämnda fallet blir särskilt aktuellt om dotterbolaget utgör en mycket viktig komponent i ägarens hela verksamhet.

Findus

Verkställ.direktör	Ulf Sandberg
F d ekonomidirektör	Matts Hansson
Ekonomidirektör	Inge Wengström
Direktör	Folke Töllborg
Direktör	Christer Denrell
Direktör	Erik Christiansen
Peter Schildfat	LO
K-G Levall	LO
Anders Ekberg	CF
Sven Lauman	SALF
Ella Persson	SIF

Nordreco

Verkställ.direktör	Kaj Lindstrand
--------------------	----------------

Felix

Verkställ.direktör	Ralf Galme
--------------------	------------

Övriga

Lennart Bäck,	Kulturgeograf. institutionen, Uppsala universitet
---------------	------------------------------------------------------

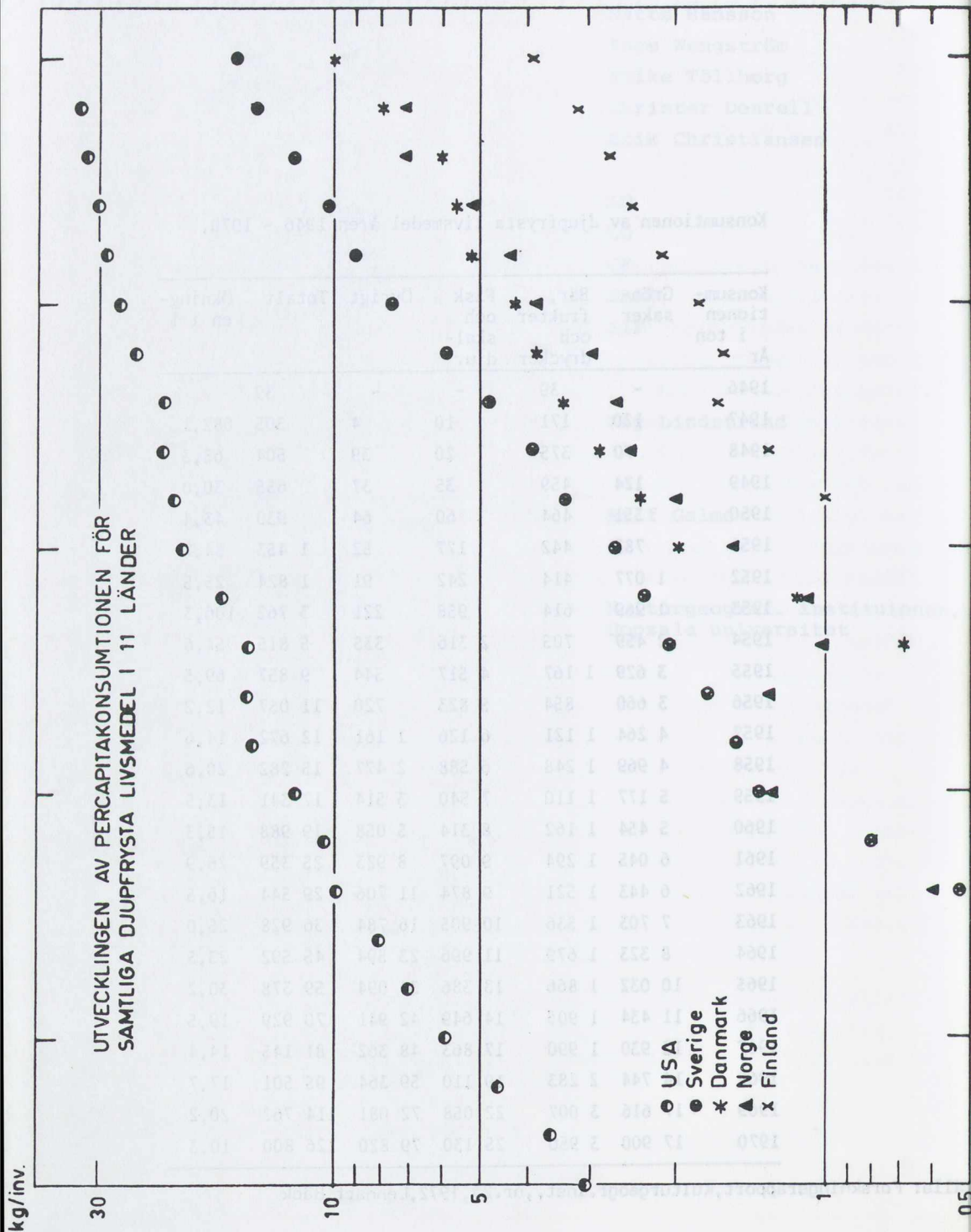
BILAGA 1

Konsumtionen av djupfrysta livsmedel åren 1946 - 1970.

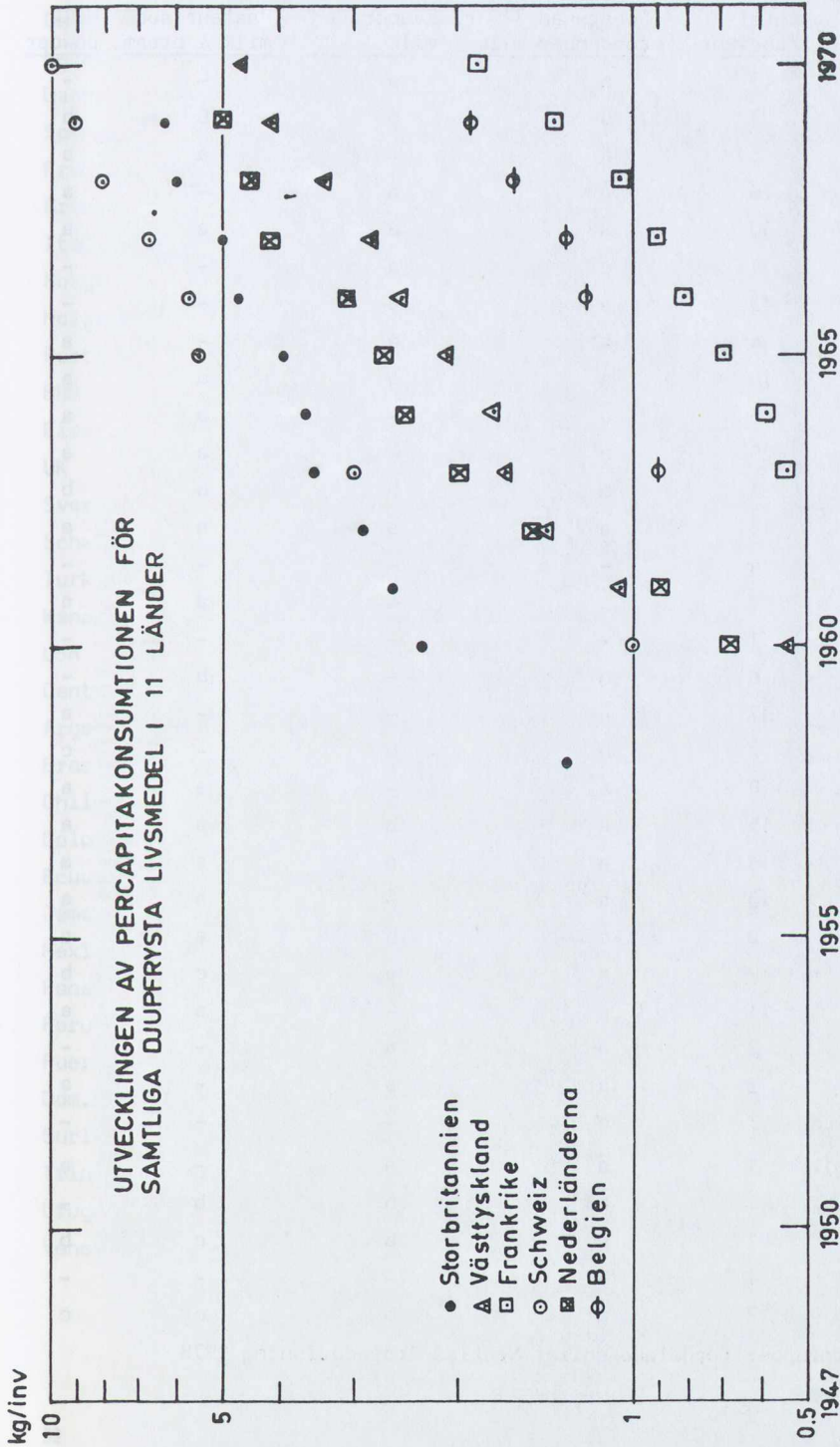
Konsumtionen i ton År	Grön- saker	Bär, frukter och drycker	Fisk och skal- djur	Övrigt	Totalt	Ökning- en i %
1946	-	39	-	-	39	
1947	120	171	10	4	305	682,1
1948	70	375	20	39	504	65,3
1949	124	459	35	37	655	30,0
1950	351	464	60	64	939	43,4
1951	782	442	177	52	1 453	54,7
1952	1 077	414	242	91	1 824	25,5
1953	1 969	614	958	221	3 762	106,3
1954	2 459	705	2 316	335	5 815	54,6
1955	3 629	1 167	4 517	544	9 857	69,5
1956	3 660	854	5 823	720	11 057	12,2
1957	4 264	1 121	6 126	1 161	12 672	14,6
1958	4 969	1 248	6 588	2 477	15 282	20,6
1959	5 177	1 110	7 540	3 514	17 341	13,5
1960	5 454	1 162	8 314	5 058	19 988	15,3
1961	6 045	1 294	9 097	8 923	25 359	26,9
1962	6 443	1 521	9 874	11 706	29 544	16,5
1963	7 703	1 536	10 905	16 784	36 928	25,0
1964	8 323	1 679	11 996	23 594	45 592	23,5
1965	10 032	1 866	13 386	34 094	59 378	30,2
1966	11 434	1 905	14 649	42 941	70 929	19,5
1967	12 930	1 990	17 863	48 362	81 145	14,4
1968	14 744	2 283	19 110	59 364	95 501	17,7
1969	17 616	3 007	22 058	72 081	114 762	20,2
1970	17 900	3 950	25 130	79 820	126 800	10,5

Källa: Forskningsrapport, Kulturgeogr. inst., nr. 23, 1972, Lennart Bäck

Figuren är tagen ur Forskningsrapport nr 23,1972,
Lennart Bäck, Kulturgeogr.inst. Uppsala



UTVECKLINGEN AV PERCAPITAKONSUMTIONEN FÖR
SAMTLIGA DJUPFRYSTA LIVSMEDEL I 11 LÄNDER



BESKRIVNING ÖVER NESTLÉ'S FÖRETAG.

	<u>Antal fabriker.</u>	<u>Sweetened 1) condensed milk</u>	<u>Evaporated milk</u>	<u>Pasteurised milk & cream</u>	<u>Milk powder</u>
Österrike	3	a	a	-	-
Belgien	3	b	b	b	b
Danmark	5	a	-	a	a
Spanien	16	a	a	-	a
Frankrike	30	a	a	a	a
Grekland	1	c	a	-	-
Italien	13	a	b	-	-
Norge	4	a	a	-	a
Holland	10	a	a	a	a
Portugal	3	a	-	a	a
BRD	25	b	a	a	a
Eire	1	b	b	b	b
UK	18	a	a	a	a
Sverige	4	-	-	-	-
Schweiz	9	a	a	a	a
Turkiet	1	-	-	-	-
Kanada	6	b	-	b	-
USA	37	-	-	-	a
Centralam.	2	b	b	-	c
Argentina	8	a	-	a	a
Brasilien	15	a	a	a	a
Chile	6	a	a	a	a
Colombia	10	a	-	a	a
Ecuador	2	c	b	a	a
Jamaica	2	a	a	c	b
Mexico	11	a	-	a	a
Panama	2	a	a	-	-
Peru	2	a	a	-	a
Puerto Rico	3	b	-	-	-
Dom.Republ.	1	a	a	-	a
Surinam	1	b	b	b	-
Trinidad	1	a	b	c	b
Uruguay	1	-	-	-	-
Venezuela	7	a	b	c	c

1) Produktgrupper fördelade enligt Nestlé's årsredovisning 1978

BILAGA 3, forts.

	<u>Cheese and butter</u>	<u>Dietetic milk foods</u>	<u>Cereal food for infants</u>	<u>Baby foods</u>	<u>Coffee extracts</u>
Österrike	-	a	a	b	c
Belgien	b	b	c	-	b
Danmark	a	a	a	-	a
Spanien	a	a	a	-	a
Frankrike	a	a	a	c	a
Grekland	b	b	b	-	b
Italien	c	a	a	-	c
Norge	-	a	a	a	b
Holland	a	a	-	-	c
Portugal	-	c	c	-	a
BRD	c	a	a	a	a
Eire	-	-	-	-	b
UK	b	a	-	-	c
Sverige	-	c	a	a	b
Schweiz	-	c	a	-	a
Turkiet	-	-	-	-	b
Kanada	c	-	-	-	c
USA	c	-	-	-	c
Centralam.	-	b	c	a	-
Argentina	-	a	a	-	a
Brasilien	-	a	a	a	a
Chile	-	a	a	a	a
Colombia	a	a	a	a	a
Ecuador	a	c	b	-	-
Jamaica	-	b	b	-	b
Mexico	a	a	a	-	a
Panama	-	b	b	-	b
Peru	-	a	a	-	a
PuertoRico	b	-	b	-	c
Dom.Republ.	-	b	b	-	-
Surinam	-	b	b	-	b
Trinidad	b	b	b	-	c
Uruguay	-	b	b	-	a
Venezuela	a	b	a	-	a

BILAGA 3, forts

	Instant chocolate drinks	Liquid drinks	Chocolate &confect.	Soups, prepared dishesetc.	Frozen foods	Ice cream	Yog- hurt etc	Pharma- ceuticals
Österrike	b	-	b	c	-	-	-	b
Belgien	b	b	c	b	c	b	b	c
Danmark	c	-	b	b	c	-	-	b
Spanien	a	a	a	c	a	a	a	a
Frankrike	a	b	c	c	c	a	a	a
Grekland	b	-	-	b	b	-	-	b
Italien	c	c	c	c	b	-	-	a
Norge	a	-	-	b	c	-	-	b
Holland	c	-	b	c	-	-	-	b
Portugal	a	-	-	c	b	-	-	b
BRD	a	a	c	c	-	-	a	b
Eire	b	-	c	c	-	-	-	b
UK	a	c	c	c	c	-	a	a
Sverige	-	a	-	c	c	-	-	b
Schweiz	a	-	a	c	c	a	-	b
Turkiet	-	-	a	-	-	-	-	b
Kanada	a	c	c	c	c	-	-	c
USA	a	c	c	c	a	-	-	a
Centralam.	c	-	b	a	-	-	-	b
Argentina	a	-	a	a	-	a	-	a
Brasilien	a	a	a	a	a	a	a	a
Chile	a	-	b	a	a	a	-	b
Colombia	a	a	a	a	-	-	a	b
Ecuador	c	-	a	a	-	-	-	b
Jamaica	a	-	-	c	-	-	-	b
Mexico	a	-	-	a	b	a	a	a
Panama	b	a	b	c	-	-	-	b
Peru	a	b	b	a	-	-	-	b
Puerto Rico	b	a	b	c	-	-	-	a
Dom.Republ.	b	a	-	c	-	-	-	b
Surinam	b	-	b	c	-	-	-	b
Trinidad	c	a	b	b	-	-	-	b
Uruguay	a	-	a	-	-	-	-	b
Venezuela	a	a	c	c	-	-	-	b

BILAGA 3, forts.

	<u>Antal fabriker</u>	<u>Sweetened condensed milk</u>	<u>Evapo- rated milk</u>	<u>Pasteurised milk & cream</u>	<u>Milk powder</u>	<u>Cheese and butter</u>	<u>Dietetic milk foods</u>
Indien	2	a	-	-	a	-	a
Indonesien	1	a	-	b	c	-	a
Japan	5	a	a	a	c	-	a
Malaysia och							
Singapore	4	a	b	c	b	b	b
Filipinerna	2	a	a	c	c	-	c
Thailand	1	a	-	c	b	-	b
Australien	9	a	a	a	a	a	a
Nya Zeeland	2	a	-	a	-	-	-
SydAfrika	10	a	a	a	a	a	a
Elfenb.kust.	1	b	-	b	b	b	b
Ghana	1	-	a	-	-	-	b
Kenya	1	-	b	-	a	-	c
Swaziland	1	b	b	b	b	b	b
Nigeria	1	-	b	b	b	-	b
Madagascar	1	a	-	-	-	-	b
Senegal	1	a	a	-	b	-	b
Zimbabwe	1	a	-	-	a	-	a
Tunisien	1	b	b	b	-	b	b
	<u>Cereal food for infants</u>	<u>Baby foods</u>	<u>Coffee extracts</u>	<u>Instant chocol. drinks</u>	<u>Liquid drinks</u>	<u>Chocol. & confect.</u>	<u>Soups, prepared dishesetc.</u>
Indien	a	-	a	-	-	-	a
Indonesien	c	-	b	a	-	-	b
Japan	-	-	c	b	a	b	c
Malaysia och							
Singapore	b	-	b	c	b	c	c
Filipinerna	c	-	a	a	-	-	-
Thailand	b	-	c	b	b	b	b
Australien	-	a	c	a	b	a	c
Nya Zeeland	-	-	a	a	-	a	a
SydAfrika	a	-	c	a	-	a	a
Elfenb.kust.	b	-	a	b	b	b	c
Ghana	a	-	b	a	-	a	a
Kenya	a	-	b	a	-	-	c
Swaziland	b	-	b	b	a	b	c

BILAGA 3, forts

	<u>Cereal food for infants</u>	<u>Baby foods</u>	<u>Coffee extracts</u>	<u>Instant chocol. drinks</u>	<u>Liquid drinks</u>	<u>Chocol. & confect.</u>	<u>Soups, prepared dishes etc.</u>
Nigeria	b	-	b	b	-	-	c
Madagacar	b	-	-	-	-	-	-
Senegal	b	-	b	b	b	-	b
Zimbabwe	a	-	b	a	-	-	-
Tunisien	a	-	-	-	-	-	-
	<u>Frozen foods</u>	<u>Ice cream</u>	<u>Yoghurt etc.</u>	<u>Pharmaceuticals</u>			
Indien	-	-	-	b			
Indonesien	-	-	-	b			
Japan	b	-	-	b			
Malaysia och							
Singapore	b	-	-	b			
Filipiner.	-	-	-	b			
Thailand	b	-	-	b			
Australien	b	-	-	b			
Nya Zeeland	b	-	-	b			
SydAfrika	-	-	a	b			
Elfenb.kus.	b	b	b	b			
Ghana	-	-	-	b			
Kenya	-	-	-	b			
Swaziland	-	-	-	b			
Nigeria	b	-	-	b			
Madagascar	-	-	-	b			
Senegal	b	b	-	b			
Zimbabwe	-	-	-	-			
Tunisien	-	a	-	b			

FÖRKLARINGAR:

a = lokal produktion b = import c = lokal produktion och import

Källa: Nestlés årsredovisning 1978

Unilevers och Nestlés marknadsandelar med avseende på konsumentförpackade djupfrysta livsmedel i Väst-europa år 1967.

Land	Unilever		Nestlé	
United Kingdom	Birds Eye	67 %	Findus	22 %
Germany, F.R.	Iglo-Langnese	38 %	Findus	34 %
Netherlands	Iglo	70 %		
Belgium	Iglo	50 %	(Findus)	
Sweden			Findus	60 %
Italy	Invito Genepesca	28 %	Findus	43 %
Austria	Iglo	40 %	Findus	40 %
France			Findus	45 %
Switzerland			Findus	25-30 %

Källa: UNCTAD-GATT

Källa: Forskningsrapport, Kulturgeogr.inst., nr 23,1972, Lennart Bäck

Omsättning och export, AB Findus

	Oms. tot.	Oms. Sverige	Export	Export/oms.tot (%)
1960	109,8	87,4	22,4	20,4
1961	119,7	94,1	25,6	21,4
1962	151,3	134,7	16,6 ¹⁾	11,0
1963	184,3	145,9	38,4 ²⁾	20,8
1964	191,0	167,7	23,3	12,2
1965	221,0	198,7	22,3	10,1
1966	240,0	217,4	22,6	9,4
1967	250,5	227,8	22,7	9,1
1968	270,7	247,6	23,1	8,5
1969	298,3	280,8	17,5 ³⁾	5,9
1970	334,4	311,8	22,6 ³⁾	6,8
1971	351,5	334,7	16,8 ³⁾	4,8
1972	387,1	374,7	12,4 ³⁾	3,2
1973	440,8	415,5	25,3 ⁴⁾	5,7
1974	486,9	448,6	38,3	7,9
1975	532,0	504,4	27,6	5,2
1976	610,0	567,8	42,2	6,9
1977	718,3	665,3	53,0	7,4
1978	743,2	685,9	57,3	7,7

Källa: Uppgifter från Findus

- 1) Findus Ltd övertog ensamrätten till imorten i England från Manuels Frosted Foods Ltd. Avslutandet av kontraktet medförde ett ändrat redovisningsförfarande, vilket påverkade exporten. "Omsättningen" har beräknats till 7-8 mkr
- 2) Tillfällig merproduktion i Bjuv för att ytterligare etablera Findusmärket bl.a. i Tyskland, England och Italien oberoende av tullar och produktionskostnader.
- 3) Ärtexporten till England minskar och försvinner beroende på starkt fallande pundkurs och olikheter i produktionskostnader mellan England och Sverige.
- 4) Försäljning av ärtor till Italien utvecklas gynnsamt, vilket starkt påverkade exportvärdet.

Omsättningsutvecklingen i livsmedelsindustrin, konservindustrin,
Findus och Felix. Löpande priser.

	Omsättning Mkr. 1963	1977	Genomsnittlig årlig procentuell ökning 1963-77	1965-77	1965-73
Livsmedelsindustrin exkl. dryckesvaru- och tobaks-industri (SNI 311-312)	9 945	28 882	8,0	7,8	6,4
Konservindustri (SNI 3113-3114)	562	2 673	9,8	11,3	9,5
Findus	184	718	10,2	10,3	9,0
Felix	145 ¹	445	u.s	9,8	10,6

¹ 1965.

Källa: Sveriges Industristatistik, företagens årsredovisningar.

Antal sysselsatta i livsmedelsindustrin, konservindustrin, Findus och Felix.

	Antal sysselsatta					Procentuell ökning	
	1963	1965	1970	1973	1977	1965-70	1970-77
Livsmedelsindustrin exkl. dryckesvaru- och tobaksindustrin (SNI 311-312)	61 169	62 921	66 115	63 431	65 543	5	-1
Konservindustrin (SNI 3113-3114)	7 485	8 012	9 698	9 296	9 563	21	-1
Findus	1 876	1 886	2 076	2 253 ¹ .	2 015 ¹ .	10	-3
Felix ² .	u.s.	1 338	1 991	1 512	1 381	49	-31

1. Exklusive Wienerbagaren

2. Exklusive dotterföretaget i Österrike

Källa: Sveriges Industristatistik, företagens årsredovisningar

BILAGA 7 b

AB FINDUS

2. SYSSELSÄTTA

	Totalt		F i n d u s		N o r d r e c o		W i e n e r b a g a r n	
	Totalt	anställda	Tjänstem	Kollekt	Tjänstem	Kollekt	Tjänstem	Kollekt
1960								
1961								
1962	1 644		369	1 275				
1963	1 876		494 2)	1 382 2)	2)	2)		2)
1964	1 823		496 2)	1 327 2)	2)	2)		2)
1965	1 886		522 2)	1 364 2)	2)	2)		2)
1966	2 006		518	1 400	57	31		88
1967	2 019		546	1 368	66	39		105
1968	2 115		598	1 405	74	38		112
1969	2 163		642	1 395	79	47		126
1970	2 203		676	1 400	81	46		127
1971	2 073		705	1 247	79	42		121
1972	2 196		743	1 325	81	47		128
	(2 133) 3)		(724)	(1 287)	(76)	(46)		(122)
1973	2 382		751	1 502	80	49		129
1974	2 467		758	1 581	81	47		128
1975	2 217		715	1 371	81	50		131
	(2 169) 4)		(699)	(1 340)	(81)	(49)		(130)
1976	2 197		690	1 373	87	47		134
1977	2 147		697	1 318	84	48		132
1978	2 071		710	1 224	85	52		137

3) Åndrad beräkningsmetodik. 2 133 år 1972 motsvaras av 2 073 år 1971.

4) Åndrad beräkningsmetodik. 2 169 år 1975 motsvaras av 2 467 år 1974.

Källa: Uppgifter från Findus

2) Nordrecos verksamhet började 15 maj 1963. För sin verksamhet anlätade bolaget då, i likhet med nu, anställda i AB Findus. Personalfördeelingen särredovisas först

Investeringar i anläggningar och maskiner. Löpande priser.

	Findus ¹ tot.Mkr.	Findus ¹ per sys- selsatt tkr	Felix per sys- selsatt tkr	Livsmedelsindustrin ² (SNI 31) per sysselsatt tkr
1962	5,9	u.s	u.s	u.s
1963	4,5	u.s	u.s	5,1
1964	5,1	u.s	u.s	6,0
1965	3,6	u.s	7,5	7,0
1966	9,5	5,0	10,9	5,4
1967	19,6	10,2	13,6	6,5
1968	17,2	8,6	12,6	7,7
1969	17,3	8,5	11,2	7,3
1970	28,7	13,8	19,7	9,6
1971	26,3	13,5	4,4	8,9
1972	11,3	5,5	12,3	9,4
1973	15,9	7,0	3,3	10,5
1974	33,2	14,2	3,7	13,1
1975	21,9	10,8	4,2	13,7
1976	14,3	6,9	10,9	15,6
1977	22,7	11,3	15,8	15,6
1978	28,2	14,6	12,3	u.s

¹ Exklusive Wienerbagaren

² 1962 - 1967 avser livsmedelsindustrin exklusive dryckes-
varu och tobaks-industrin.

Källa: Industristatistiken, uppgifter från företagen.

BILAGA 9

Andelen export av totala omsättningen. Löpande priser. Procent (avrundat till heltal).

	Findus	Livsmedelsindustrin (SNI 311-312)	Felix
1960	20	5	
1961	21 ¹ .	5	
1962	20	u.s	
1963	21	5	
1964	12	5	
1965	10	5	2
1966	10	5	2
1967	9	5	4
1968	9	4	4
1969	6	5	4
1970	7	4	5
1971	5	6	5
1972	3	6	5
1973	6	6	6
1974	8	8	7
1975	5	8	8
1976	7	7	9
1977	7	6	9
1978	8	6	8

¹.Uppskattad siffra

Källa: Sveriges industri, Utrikeshandel och uppgifter från företagen.

Produktgruppernas absoluta och relativa andel av Findus totala omsättning
1966 - 1978. Mkr. Relativa angivelser inom parentestecken.

	Djupfryst	Konserv	Barnmat	Storkök	Övrigt	Export	Totalt
1966	93,7 (39,0)	69,5 (29,0)	44,4 (18,5)	6,6 (2,8)	3,2 (1,3)	22,6 (9,4)	240,0
1967	100,9 (40,3)	68,4 (27,5)	46,9 (18,7)	9,2 (3,7)	1,9 (0,8)	22,7 (9,1)	250,5
1968	108,4 (40,0)	73,7 (27,2)	52,4 (19,4)	11,6 (4,3)	1,5 (0,6)	23,1 (8,5)	270,7
1969	128,3 (43,0)	81,3 (27,3)	53,3 (17,9)	16,6 (5,6)	1,3 (0,4)	17,5 (5,9)	298,3
1970	138,0 (41,3)	87,0 (26,0)	57,3 (17,1)	27,2 (8,1)	2,3 (0,7)	22,6 (6,8)	334,4
1971	144,7 (41,2)	85,9 (24,4)	62,3 (17,7)	35,5 (10,1)	6,3 (1,8)	16,8 (4,8)	351,5
1972	159,1 (41,1)	91,9 (23,7)	69,9 (18,1)	43,6 (11,3)	10,2 (2,6)	12,4 (3,2)	387,1
1973	177,5 (40,3)	97,2 (22,1)	74,7 (16,9)	53,5 (12,1)	12,6 (2,9)	25,3 (5,7)	440,8
1974	182,6 (37,5)	108,2 (22,2)	79,5 (16,3)	65,6 (13,5)	12,7 (2,6)	38,3 (7,9)	486,9
1975	206,9 (38,9)	124,4 (23,4)	86,3 (16,2)	76,5 (14,4)	10,2 (1,9)	27,6 (5,2)	532,0
1976	240,6 (39,4)	135,3 (22,2)	92,4 (15,1)	88,9 (14,6)	10,6 (1,7)	42,2 (6,9)	610,0
1977	275,2 (38,3)	167,3 (23,3)	96,5 (13,4)	110,1 (15,3)	16,8 (2,2)	53,0 (7,4)	718,3
1978	263,1 (35,4)	173,7 (23,4)	105,6 (14,2)	125,9 (16,9)	17,6 (2,4)	57,3 (7,7)	743,2

Källa: Uppgifter från Findus

BILAGA 11

Kontraktsodlad areal 1977 (ha).

<u>Gröda</u>	<u>Area</u>
Morötter	269,5
Palsternackor	5,5
Kolrötter	5,0
Jordärtskockor	6,0
Vitkål	10,0
Broccolikål	83,4
Grönkål	15,0
Gul lök	25,0
Purjolök	16,0
Ärtor	6 342,0
Spenat (2 skördar)	492,0
Persilja	3,2
Dill	33,0
Summa ha:	7 305,6

Källa: Findus årsredovisning 1977

AB Findus förbrukning av emballage, råvaror och köpta färdigvaror.
Import samt köp från andra Nestléföretag, Mkr.

År	Förbrukning			Köp från andra Nestléföretag		Andel av totala importen
	Totalt	Emballage	Råvaror	Färdigvaror	Import (fisk från Nord- file A/S ingår ej)	
1970	201,5	33,8	119,8	47,9		
1971	199,5	33,1	107,5	58,8		
1972	215,6	35,2	126,9	53,5		
1973	260,3	40,9	158,4	61,0		
1974	300,1	46,8	183,9	69,4		
1975	322,8	52,3	201,6	68,9	88	49
1976	341,6	56,2	174,9	110,5	105	67
1977	406,9	58,1	206,2	142,5	144	97
1978	400,7	52,6	199,8	148,3	179	111
1979					181	112

Källa: Uppgifter från företaget

En av Findus mer betydelsefulla konkurrenter är AB Felix i Eslöv.

Felix grundades 1939 och hette då AB P. Håkansson (Salubrin-

fabriken). AB P Håkansson fick vid tillverkningen stora över-

skott av ättika. I sina strävanden att få avsättning av dessa

överskottskvantiteter var sammanträffandet med den tjeckiske

invandraren Herbert Felix en lycklig omständighet. Han hade

nämligen ett utmärkt recept på inlagd gurka med sig i bagaget.

Härmed kunde alltså Felix börja sin produktion av inlagd gurka.

1954 separerade företagen och samtidigt ändrades namnet till Felix.

Herbert Felix stod nu som företagets VD och aktieägare. Felix befann

sig nu i ett kraftigt expansions skede. I mitten av 50-talet började

man lansera djupfrysta produkter och 1956 byggdes en fabrik i

Simirishamn för tillverkning av djupfrysta fisk- och äppleprodukter.

Svårigheter att finansiera Felix snabba tillväxt bidrog till att 80 %

av aktierna såldes till Svenska Sockerfabriks AB, d.v.s. Cardo, 1961.

1964 blev Felix helägt dotterbolag till SSA.

Samma år som försäljningen, 1961, byggde Felix en fabrik i Österrike

för förädling av grödor som inte lämpar sig att odla i Sverige.

Under SSA:s inflytande kom Felix att utvecklas i en rad avseenden,

men kanske framförallt tekniskt. Utvecklingen innebar också att Felix

sortiment i hög grad kom att likna Findus, d.v.s. ett mycket brett

sortiment innehållande flertalet produkter av typen förädlade livs-

medel.

1969 förvärvades ytterligare en fabrik i Österrike som tillverkar

marmelader. Försäljningsbolag etablerades i Norge 1970 och i Danmark

året därefter.

I början av 70-talet önskade SSA avyttra Felix. Detta ledde till att Cavenham Ltd köpte 75 % av aktierna i Felix 1973. Resterande 25 % förvärvades 1976.

Cavenham är ett mycket ungt företag och etablerades så sent som 1965. Cavenham kan inte, till skillnad från Nestlé, betraktas som ett renodlat livsmedelsföretag utan har verksamheten spridd på vidt skilda områden. Ett uttalande av Cavenhams dominerande ägare, James Goldsmith, i april 1980, gör dock gällande att Cavenham i framtiden kommer att koncentrera sin verksamhet till detaljhandeln, i vilken man redan har stora intressen. Detta skulle i så fall innebära att Cavenham önskar försälja sina tillverkande bolag, d.v.s. även Felix.

Cavenham, med huvudkontor i London, leds av en grupp om endast ett 30-tal personer och styrningen av dotterbolagen är därför i huvudsak finansiell.

Under Cavenhams ägo-period har Felix koncentrerat sin produktion kraftigt och tillverkar idag framförallt potatisbaserade produkter samt gurka och rödbetor.

Felix omsättning var 78/79 c:a 480 milj.kr. varav 8 % utgjordes av export.

Antalet sysselsatta uppgick i medeltal 77/78 till 1367 personer, varav 457 månadsavlönade. Av dessa uppges från Felix att ett 50-tal var sysselsatta med forskning och utveckling.

Källa: Uppgifter från Felix

Mats Forsgren
Bo Wictorin

Kapitel 9 FALLET FIRESTONE-VISKAFORS

	<u>Sid.</u>
1. Inledning	508
2. Avsnitt 1. Utvecklingsmönster i gummiindustrin	510
3. Avsnitt 2. Kort historik över Firestone-Viskafors och Gislaved	513
4. Avsnitt 3. Firestone-Viskafors relationer till det utländska moderbolaget	517
5. Avsnitt 4. Analys av utvecklingen för Firestone-Viskafors	519
4.1 Sortimentinriktning och tillväxt	519
4.2 Produktivitet och lönsamhet	521
4.3 Investeringar	522
6. Avsnitt 5. Slutsatser om betydelsen av det utländska ägandet	523
7. Bilagor	528

Inledning

Firestone-Viskafors, tillverkare av industrigummi och däck, ägdes av det utlandsägda Firestone Tire and Rubber Co fram t o m 1979. I början av 1980 lades däcktillverkningen ner och företaget såldes till Hexagon.

Föreliggande rapport ger i vissa avseenden en mindre detaljerad analys av utveckling och effekter än övriga fallstudier i utredningen. Skälet till detta är framför allt att företaget delvis hann läggas ner och i övrigt övergick i annan ägo innan vår undersökning påbörjades. Med hjälp av det material som publicerades strax före och efter nedläggningen och utifrån intervjuer med ett antal personer har vi emellertid erhållit en relativt god bild av händelseförloppet.

I likhet med övriga fallstudier av utlandsägda företag har vi så långt möjligt koncentrerat oss på vad utlandsägandet i sig betytt för företaget. För att försöka besvara den frågan använder vi en icke utlandsägd gummitillverkare som jämförelseföretag, KF-ägda Gislaved.

I avsnitt 1 ges en kort bakgrundbeskrivning av utvecklingen inom gummiindustrin med tonvikt på däckbranschen. Avsnitt 2 innehåller koncentrerade beskrivningar av Firestone-Viskafors, Firestonekoncernen och Gislaved. I avsnitt 3 och 4 behandlas Firestone-Viskafors verksamhetsmässiga kopplingar till moderföretaget resp utveck-

ling av omsättning, lönsamhet och investeringar under 1970-talet. I sistnämnda avsnitt görs jämförelser med motsvarande utveckling i Gislaved. I avsnitt 5 slutligen ges en sammanfattande analys av utlandsägandets betydelse för företagets utveckling.

Förteckning över intervjuade personer framgår i slutet av rapporten.

Avsnitt 1. Utvecklingsmönster i gummiindustrin.

Under större delen av 1900-talet har produktionen av industrigummi och däck ökat kraftigt över hela världen. Vad beträffar produktion av däck så är den starkt beroende av bilismens utveckling och har därför under lång tid karakteriserats av en mycket kraftig expansion, inte minst efter andra världskriget. Under 1970-talet har emellertid en ny fas inträtt i däckbranschen som kännetecknas av stagnation och nedläggningar av produktionsenheter. Inte minst de stora amerikanska däcktillverkarna skär ner sin produktion. Firestone i USA har beslutat att lägga ner 6 fabriker i USA vilket motsvarar 1/3 av företagets kapacitet i USA. Uniroyal planerar att lägga ner 2 av sina fem fabriker i USA, och i Europa har man sålt hela sin verksamhet, omfattande fem fabriker. Under de senaste tre åren har åtta däckfabriker stängts i Europa.¹

Denna mycket klara tendens har också fått ett kraftigt genomslag på tillverkningen i Sverige. Svensk gummivaruindustri nådde sin största utbredning, i antal anställda, 1970, då hela branschen sysselsatte lite drygt 15 tusen personer. Under hela 70-talet har dock en kraftig minskning skett och 1978 var antalet sysselsatta ca 11 tusen.² Merparten av de anställda är sysselsatta vid de sk gummi-varufabrikerna och återstoden sysselsättes inom regumme-rings- och gummireparationsindustri. Gummi tillverkas i en mängd olika kvaliteter med skilda egenskaper, varför en grov uppdelning av branschen i delbranscher enklast göres med hänsyn till produktens användningsområde.

Tabell 1. Antal sysselsatt i gummivarufabrikerna
1970 resp 1977.

	1970	1977
Industrigummi	3855	4475
Däck och fordonsslang	4360	3015
Övrigt	3125	4396
Tot.	11340	9886

Källa: Industriverkets enkät.

¹Business Week 11 febr. och 31 mars 1980.

²Källa: SCB

Jämfört med industrigummisektorn, inom vilket ett 40-tal företag är verksamma, är produktionen av däck och fordons-slang koncentrerad till ett fåtal enheter. I mitten av 70-talet tillverkades bilgummi vid fyra företag i Sverige: Trelleborg AB (Överlät sin produktion av bilgummi till Avon Tyres Ltd. 1976. Trelleborg marknadsför emellertid dessa däck under eget namn i Skandinavien.) Firestone-Viskafors AB (nedlagt 1980), Goodyear Gummifabriks AB (Beslut om nedläggning fattat 1980) och Gislaved AB (KF-ägt). Däcksfabrikerna har, förutom däck, även en betydande produktion av industrigummi.

Den totala förbrukningen av personbilsdäck minskade mellan åren 1970 och 1975 med en fjärdedel. Minskningen sammanhänger med en mycket kraftig minskning i den inhemska produktionen och ungefär oförändrad export. Importen ökade kraftigt under motsvarande period och importandelen av förbrukningen steg från en tredjedel till två tredjedelar. (Se bilaga 1.) Fram t o m 1979 hade förbrukning och produktion åter stigit men låg fortfarande under den nivå som rådde i början av 1970-talet. Importandelen har bibehållits vid c:a två tredjedelar medan exporten ökade relativt kraftigt 1975-79.

Även produktionen i Sverige av däck för lastbilar och bussar har gått tillbaka kraftigt under 1970-talet i kombination med en ökad import. (Se bilaga 2.)

Importen av personbilsdäck kommer i huvudsak från Västtyskland, Storbritannien och Frankrike. Fram t o m 1978 var den s k lågprisimporten, dvs importen från Östeuropa och Sydostasien obetydlig. 1979 skedde en dramatisk ökning och andelen från dessa marknader steg till c:a 10 procent¹.

Tillbakagången i produktion och förbrukning av bildäck har framför allt två orsaker. Den kanske viktigaste ligger på produktutvecklingssidan genom införande av de s k radialdäcken som snart helt trängt ut de traditionella diagonaldäcken. Radialdäcket är överlägset diagonaldäcket på många

¹SIND PM 1980:11, s 37. De genomsnittliga importpriserna (före tull) 1979 för stålradialdäck från Västeuropa, Tjeckoslovakien, Jugoslavien och Sydkorea var 111:21, 67:57, 81:05 resp. 86:69

sätt, inte minst genom den betydligt större slitstyrkan. Ett stålradialdäck beräknas ha dubbelt så lång livslängd som ett diagonaldäck, vilket inneburit att den totala ersättningsmarknaden i stort sett halverats.

Stålradialdäcket utvecklades och marknadsfördes först i Europa av det franska företaget Michelin och idag svarar radialdäcken för ca 90 procent av marknaden i Europa.

I USA däremot har introduktionen gått betydligt långsammare och fortfarande svarar där diagonaldäcken för ca 50 procent.

Den andra orsaken till tillbakagången de senaste åren står att finna i den minskade bilproduktionen i världen. Den relativa stagnationen i branschen avspeglas också i utvecklingen av investeringarna. I bilaga 3 redovisas gummivaruindustrins investeringsvolymsutveckling 1968-79 och motsvarande för verkstadsindustrin samt den totala tillverkningsindustrin. Som framgår av bilagan har investeringsvolymen i hela industrin minskat med en tredjedel sedan mitten av 1970-talet. En liknande men ännu mer markerad nedgång visar verkstadsindustrin. Utvecklingen inom gummiindustrin skiljer sig från den totala tillverkningsindustrin så tillvida att nedgången i investeringarna varit betydligt kraftigare och inleddes redan i början av 1970-talet. Den dramatiska nedgången kan i hög grad tillskrivas utvecklingen inom däckstillverkningen, med ett tidvis mycket lågt kapacitetsutnyttjande inom denna delbransch.

Den låga investeringsnivån kan i sin tur vara en av förklaringarna till branschens måttliga ökning av arbetsproduktiviteten jämfört med hela tillverkningsindustrin. Den låga produktivitetsutvecklingen är särskilt märkbar för de stora tillverkningsenheterna, till vilka däcktillverkarna hör.¹

¹Se t ex SIND 1978:2, sid. 85, ff.

Avsnitt 2. Kort historik över Firestone-Viskafors AB och Gislaved.

2.1. Firestone-Viskafors

Firestone-Viskafors AB grundades 1890 och hette då Skandinaviska Gummiaktiebolaget. Tillverkningen bestod till en början helt av galoscher, en produkt som tidigare importerats främst från Ryssland. Företaget kom på 1920-talet att ingå i Förenade Gummifabriks AB, en koncern bildad av några större svenska gummifabriker, men förvärvades senare av KF. 1939 köptes företaget av Wilhelm Osterman som förvärvat generalagentur för de amerikanska Fisk-bildäcken och som nu avsåg att starta en svensk däckfabrik. Förutom agenturen inleddes också ett tekniskt samarbete med det amerikanska bolaget. Andra världskriget hindrade företaget att komma igång med däckproduktion i full skala och under perioden 1939-45 tillverkades endast 36 000 däck. 1945 slöt Visakafors Gummifabrik AB samarbetsavtal med Firestone Tire and Rubber Company i USA. Avtalet innebar att Firestones samtliga patent, forskningsresultat och tillverkningsmetoder ställdes till Visakafors Gummifabriks förfogande. Det allt intimare samarbetet mellan företagen ledde slutligen till att Firestone övertog aktiemajoriteten i det svenska bolaget 1964.

En bakgrund till Firestones köp av Visakafors är att 1960-talet kan betecknas som en mycket expansiv period för Firestone-Viskafors, då efterfrågan på däck ökade mycket starkt. Visakaforsfabriken, där konventionella person- och lastbilsdäck, traktordäck, slangar och industrigummiartiklar tillverkades, förmådde inte att tillfredsställa efterfrågan, eftersom någon ytterligare utbyggnad av fabriken där inte ansågs möjlig. 1966 beslöt företaget att komplettera däcktillverkningen med en ny anläggning i det närbelägna Borås. Visakafors företagsledning ansåg att bolaget ensamt inte skulle kunna finansiera en investering av denna storleksordning, vilket alltså var en av orsakerna till Firestones övertagande 1964. Boråsfabriken

stod färdig att tas i bruk 1968 och var främst avsedd för produktion av textilradialdäck.

Lanseringen av stålradialdäck, som initierades av det franska Michelin (men även Gislaved var tidigt ute) fick ett överraskande starkt genomslag på ersättningsmarknaden. Även på originalmarknaden blev förändringen stor, även om övergången till stålradialdäck här gick långsammare på grund av behovet att anpassa bilarnas konstruktion. Stålradialdäcket hade en betydligt stötigare gång än textilradialdäcket, ett skäl som tillsammans med originalmarknadens relativt stora betydelse för företaget fick Firestone att länge hålla kvar vid textildiagonaldäcket. Textilradialdäcket kan ses som en övergångsform mellan textildiagonal- och stålradialdäcket.

Redan ett par år efter produktionsstarten ansåg företaget sig tvunget att ändra produktionsinriktning i Boråsfabriken till stålradialdäck, vilket bl a innebar en del nyinvesteringar i maskiner etc.

Firestone koncernens bristande erfarenheter av däck med stålcore medförde till en början vissa kvalitetsproblem, men dessa var relativt snart övervunna.¹ Däckens ökade livslängd, tillsammans med en rad andra faktorer som t ex stagnation på bilmaknaden och den ökade importen av lågprisdäck för ersättningsmarknaden, innebar att efterfrågan på svensktillverkade däck kraftigt minskade och medförde i sin tur en betydande överkapacitet för däckbranschen. I Firestone-Viskafors Boråsfabrik var kapacitetsutnyttjandet långa tider så lågt som 50%.

Firestone-Viskafors svaga resultat under 70-talet resulterade 1978, på initiativ från moderbolaget, i genomgripande organisationsförändringar och som ett resultat av detta lades industrigummitillverkningen i Tvååker ned, där Firestone haft tillverkning sedan 1954, och

¹ Så sent som 1978 hade dock Firestonekoncernen problem med en viss däcktyp för USA-marknaden som innebar att flera milj. däck måste dras in från den marknaden.

koncentrerades i stället till Viskafors. Däckproduktionen förlades till Borås med undantag för vissa typer av specialdäck. För att finansiera denna förändring ställde moderbolaget 10 milj.kr. till förfogande samtidigt som aktiekapitalet höjdes från 10 till 40 milj.kr.

Koncernledningen i USA uppfattade emellertid dessa åtgärder som otillräckliga och Firestones svenska verksamhet avyttrades slutligen till Hexagon. Avtalet mellan Firestone och Hexagon innebar, förutom stora finansiella åtaganden för Firestonekoncernen, att däckproduktionen i Borås lades ned i april 1980. Endast produktionen av industrigummi i Viskafors fortsatte och nu alltså med annan ägare.

Firestonekoncernen grundades år 1900 och är, vid sidan om Goodyear och U.S. Rubber, ett av USA:s största gummi-företag. Firestones verksamhetsområde omfattar ett mycket brett fält från däck och industrigummi till textilier, kemikalier och metallvaror. Koncernen omsatte 1979 drygt 5 miljarder dollar.

Firestonekoncernen har tillverkning vid ett hundratal fabriker runt om i världen, varav drygt hälften ligger i USA. Totalt bedriver Firestone tillverkning i 26 länder och har försäljningsbolag i 135.

Firestonekoncernen har drabbats mycket hårt av krisen i däckbranschen. I USA har nedläggningen av sex däckfabriker minskat företagets däckkapacitet med en fjärdedel. En liknande utveckling har även koncernens europeiska verksamhet gått tillmötes, som bl a resulterat i nedläggningar av fabrikerna i Schweiz och Sverige.

Firestones påtagliga svårigheter att hävda sig i den internationella konkurrensen avspeglas även i de jämförelsevis låga FoU-anslagen, vilka 1979 uppgick till 79 miljoner dollar (1,4 % av omsättningen) jämfört med Goodyear 171 miljoner dollar (2 % av omsättningen) och Michelin knappt 3 % av omsättningen.¹

¹ ICEF, Ledande företag i gummiindustrin. 1980

2.2 Gislaved

Det KF-ägda Gislaved är det enda återstående däcktillverkande företaget i Sverige. 1979 omsatte företaget ca 450 milj.kr. och sysselsatte knappt 1 700 anställda. Omkring 2/3 av företagets omsättning 1979 avser däck och återstoden industrigummi- och plastprodukter. Internationellt är Gislaved ett mycket litet företag med en produktion om 2 miljoner däck per år (1 % av Europas däckproduktion). Genom ett tekniskt samarbete med Uniroyal (den europeiska delen av Uniroyal är numera uppköpt av det tyska Continental) har Gislaved tillgång till ett stort företags forskning och utveckling inom däckstillverkning. För detta betalar Gislaved en viss andel av omsättningen samt förbinder sig att anlita vissa leverantörer och hålla en viss specificerad kvalitet på däcken. Förutom "egna" däck tillverkar Gislaved däck under namnen Uniroyal och Esso.

I början av 1970-talet byggde Gislaved en ny däckfabrik som till skillnad från Firestones fabrik i Borås från början helt inriktades på tillverkning av stålradialdäck. Detta, i kombination med att man dessutom begränsade tillverkningen till ett mindre antal däckstyper, har gjort att man kunnat tillverka i långa serier och därmed uppnå låga produktionskostnader. Gislaveds relativt höga omsättnings-tillväxt, inte minst på exportmarknaden, är också en följd av att man strävat efter att bli dominerande på vissa däckstyper. På exportmarknaden har det i första hand gällt vinterdäck för personbilar, där de speciella förhållandena på hemmamarknaden gett företaget goda förutsättningar att utveckla ett däck av denna typ. Till bilden hör också att marknaden för vinterdäck på de flesta exportmarknader är mycket liten och därför relativt ointressant för de stora konkurrenterna.

Avsnitt 3. Firestone- Viskafors relationer till det utländska moderbolaget

För den del av Firestone-Viskafors verksamhet som avsåg däck, ca. 70 procent av omsättningen, var beroendet till det utländska moderbolaget relativt stor. Dels tillverkades samtliga däck enligt av moderföretaget i förväg specificerade krav med avseende på gummiblandningar, däckens uppbyggnad, slitbanor, däcksmönster etc, dels kontrollerades tillverkningen löpande genom att detaljerade produktions-tekniska uppgifter med täta intervaller lämnades till moderbolaget. Denna relativt detaljerade styrning från moderbolagets sida baserade sig på en strävan inom koncernen att låta alla däck med märket Firestone ha samma egenskaper oavsett var i världen de tillverkades. Delvis som ett resultat av detta men också för att erhålla mängdrabatter skedde en samordning av inköpen i hela koncernen, vilket innebar begränsningar i valet av leverantör och samtidigt en viss kontroll från moderbolagets sida över leverantörernas egenskaper. Till en del köpte också det svenska dotterbolaget insatsvaror från andra företag i koncernen. I första hand gällde det halvfabrikat av stålcord från koncernens fabriker i England och Frankrike, eftersom Firestone-Viskafors saknade utrustning för kalendrering av stålcord. Däremot köptes rågummi direkt från den internationella varubörsen, inte från Firestonekoncernens egna rågummianläggningar. Uppskattningsvis köptes ca 15-20 procent av det totala insatsvarorna inom koncernen.

Även när det gäller forskning och utveckling inom däckstillerknigen var beroendet till moderbolaget påtagligt. I stort sett hela den produkt- och processutveckling i Firestone som tillverkningen i det svenska dotterbolaget baserades på skedde i en annan del av koncernen, i första hand i FoU-enheten i Rom. Den produktutvecklingsverksamhet som försiggick i Sverige begränsades i stort sett till anpassningar av Firestones grundmodeller till svenska förhållanden. För koncernens standarddäck var dock alla

egenskaper inklusive mönsterutformning givna i förhand, och anpassningarna i Sverige därför också begränsade. Vid utformningen av Firestones vinterdäck spelade dock det svenska dotterbolaget en mer aktiv roll.

Inflytandet över sortiments- och marknadsinriktning låg också i hög grad centralt inom Firestonekoncernen. Det antal olika varianter av däck som Firestone-Viskafors tillverkade och/eller sålde var i stort ett resultat av den allmänna sortimentspolicy som moderbolaget hade. Denna innebar att varje fabrik skulle tillhandahålla ett brett sortiment med många olika varianter vilket medförde en relativt låg grad av specialisering och därmed korta serier i produktionen.¹

Den låga graden av specialisering mellan Firestones olika fabriker inverkade också på företagets marknadsinriktning. Firestone-Viskafors försäljning avsåg primärt den skandinaviska marknaden, medan övriga marknader utanför Sverige skulle försörjas från andra fabriker inom koncernen. Därigenom var det svenska företaget exportandel relativt låg. (Se bilaga 6.)

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att verksamhetsinriktningen totalt och i synnerhet inom däckproduktionen i Firestone-Viskafors i hög grad påverkades av beslut och den policy som gällde inom hela koncernen. Ett uttryck för detta är också att man använde sig av en ganska detaljerad styrning på det finansiellt/administrativa området. Det svenska dotterbolagets verkställande direktörer (byten skedde relativt ofta, speciellt de senare åren) var hela tiden amerikaner, oftast rekryterade från något av de andra dotterbolagen i koncernen. Samtliga investeringar över ett visst belopp (siffran 20-30 tkr har nämnts) föregicks av grundliga, ofta mycket tidsödande, anslagsäskanden.²

¹Enligt uppgift tillverkade man i Boråsfabriken tidvis 28 olika typer av däck. Berglund, Häggeström, Hauberger, Persson, Ramberg. Arbetsrapport Linköping 80-03-33.

²Detta kan jämföras med Gislaved, där investeringar över en milj kr skall beslutas av koncernledningen, d v s KF Industri AB:s styrelse.

Den löpande ekonomiska rapporteringen till moderbolaget var omfattande.

Avsnitt 4 Analys av utvecklingen för Firestone-Viskafors

4.1. Sortimentinriktning och tillväxt

För Firestone-Viskafors kännetecknas hela 70-talet av en svag omsättningsökning och tillväxttakt, speciellt markant efter 1974. För samtliga år under perioden redovisar företaget förluster, med undantag för högkonjunkturåret 1974. Den låga tillväxtvolymen gäller i och för sig hela gummiindustribranschen om man jämför med t ex verkstadsindustrin, men är än mer markant för Firestone-Viskafors i jämförelse med såväl hela branschen som med ett enskilt företag som Gislaved. Omsättningsökningen 1970-78 för gummiindustrin, verkstadsindustrin, Gislaved och Firestone-Viskafors framgår i indexform av bilaga 4.

Det är i huvudsak på däcksidan som orsakerna till Firestone-Viskafors problem under 70-talet står att finna. Gislaveds, i förhållande till Firestone-Viskafors, stora omsättnings-tillväxt kan till stor del förklaras med en kraftig ökning av däckexporten samtidigt som man relativt väl kunnat behålla sin andel av hemmamarknaden. Det sistnämnda gäller även för 1979, då lågprisimporten ökade drastiskt. För Firestone-Viskafors del har en liknande strategi inte varit möjlig, då man av koncernledningen nästan uteslutande varit hänvisad till den skandinaviska däckmarknaden. Av bilaga 5 framgår Gislaveds och Firestone-Viskafors omsättning och export 1970-1979. Som framgår av diagrammet spelar exporten en betydligt större roll för Gislaved än för Firestone-Viskafors under motsvarande period. Under hela 1970-talet har Gislaveds exportandel varit betydligt högre än för Firestone-Viskafors (se bilaga 6). Den relativt höga exportandelen

för det sistnämnda företaget 1976/77 kan till stor del förklaras av ökade internleveranser till USA.

Firestone-Viskafors exportbegränsningar har inte berört industrigummisektorn, men industrigummiproduktionen har å andra sidan rönt föga intresse hos Firestones koncernledning som mer eller mindre betraktat detta som något man "fick på köpet" när Firestone etablerade sig på den svenska marknaden. Av Firestone-Viskafors totala omsättning har industrigummisektorn endast utgjort omkr 25 %, även om andelen ökat något under 70-talet. Till skillnad från däckmarknaden har industrigummimarknaden varit förhållandevis expansiv, och detta har även gällt hemmamarknaden varför exporten under perioden varit blygsam. Av bilaga 7 framgår Firestone-Viskafors däck- resp industrigummifaktureringar exklusive resp. inklusive export perioden 1966/67-76/77.

Förutom en högre tillväxttakt har lönsamheten för industrigummiproduktion i allmänhet varit bättre än för däcken. Detta kan till stor del förklaras av att det är en mer differentierad produkt som i viss mån "skräddarsys" efter kundens behov. Detta gör det alltså möjligt att ta ut ett högre pris. Däck är ju i jämförelse med industrigummi en mycket homogen produkt och där antalet konkurrenter ofta är större inom resp produktvariant.

I bilaga 8 återfinnes Firestone-Viskafors däckförsäljning fördelat på avnämargrupper. Av bilagan framgår att en stor andel av Firestone-Viskafors däckförsäljning gällt s k "originalutrustning", d v s försäljning direkt till bilföretagen. Försäljning till denna marknad ger en i och för sig jämnare avsättning, men ger en betydlig sämre lönsamhet då det är frågan om stora kunder med möjlighet att pressa priserna. Försäljningen till denna marknad anses dock av många däckföretag som viktig ur reklamsynpunkt och den betydligt sämre lönsamheten skulle då kunna betraktas som en form av reklamkostnad. Denna marknadsföringsstrategi är

alltså en bidragande orsak till Firestone-Viskafors bristande lönsamhet. Nämnas kan här att Gislaveds däckförsäljning i betydligt större utsträckning riktat sig mot den väsentligt lönsammare ersättningsmarknaden och endast 10 % av Gislaveds däckfaktureringar har avsett originalutrustning jämfört med Firestone-Viskafors nära 40 %.

4.2 Produktivitet och lönsamhet.

Även rent produktionsmässigt skiljer sig de båda företagen Gislaved och Firestone-Viskafors åt. Koncernledningens policy att låta det svenska bolaget svara för tillverkningen av i stort sett samtliga däck som företaget låtit marknadsföra i Sverige, ledde till att Firestone-Viskafors tillverkade ett mycket omfattande sortiment. Det medförde kortare serier och höga omställningskostnader. (Bara investeringar i däck-former utgör belopp på hundratusentals kronor.) Gislaveds strategi på detta område har varit den rakt motsatta, då man i stället tillverkar ett smalt sortiment, men i betydligt längre serier. Eftersom Gislaved inte har några exportbegränsningar av den typ Firestone-Viskafors haft, så har också därigenom haft möjlighet att producera i längre serier.

Att mäta om det förelegat några väsentliga skillnader rent produktivitmässigt mellan företagen ställer sig relativt svårt då de skiljer sig åt i sortimentsinriktning. Arbetet i gummiindustrin betraktas som ett mycket smutsigt arbete och man skulle därför kunna anta att sjukfrånvaro, personalomsättning etc, skulle vara högre inom Firestone-Viskafors och Gislaved än för tillverkningsindustrin i genomsnitt.

Personalomsättningen för Firestone-Viskafors har varit mycket låg på tjänstemannasidan under 70-talet, medan personalomsättningen på kollektivsidan i genomsnitt varit omkr. 35%. Motsvarande uppgifter för Gislaved under samma period är av liknande storleksordning, omkr. 30%

Den totala frånvaron för de båda företagen under 1970-talet har också varit ungefär den samma, omkr 20%. I samband med de tidigare omtalade organisationsförändringarna i Firestone-Viskafors påtalades att företaget skulle ha haft en alldeles för stor tjänstemannakår i förhållande till de totala antalet sysselsatta och att detta i sin tur skulle vara orsakat av ett mycket omfattande rapporteringssystem till moderbolaget. Detta skulle alltså ha varit en viktig orsak till det dåliga resultatet. Om vi betraktar förhållandet tjänstemän/total antalet anställda (se bilaga 9) uppvisar Firestone-Viskafors inga markanta skillnader i förhållande till Gislaved. I båda företagen har andelen tjänstemän varit omkr 25 % under hela 70-talet. En skillnad i kostnader skulle ändå kunna förklaras av att Firestone-Viskafors hade en högre andel högre tjänstemän än Gislaved. Även om en sådan skillnad kan ha förelegat som ett resultat av tillhörigheten till Firestone, är det tveksamt om detta förhållande på något avgörande sätt kan förklara den stora skillnaden i lönsamhet. Att med ledning av ovanstående visa på några brister rent arbetsproduktivitetsmässigt i Firestone-Viskafors jämfört med Gislaved är alltså svårt och det tidigare framförda skälet om en överdimensionerad tjänstemannakår som en huvudorsak till den dåliga lönsamheten skulle därför väsentligt kunna tonas ner. Däremot har Gislaved en betydligt större omsättning per anställd jämfört med Firestone-Viskafors för senare hälften av 70-talet (se bilaga 10). Dessa uppgifter bör ses mot bakgrund av skillnaderna i sortiment, som innebär att Gislaved i större utsträckning arbetat på andra marknader än däckmarknaden, samt haft en annorlunda sortimentsinriktning på den sistnämnda marknaden.

4.3 Investeringar.

Investeringsnivån i Firestone-Viskafors har under 70-talet varit betydligt lägre än för Gislaved. Av bilaga 12 framgår investeringar/anställd perioden 1970-79 för de båda företagen. Firestone-Viskafors har i genomsnitt haft en investeringsnivå på mellan 1-5 tkr per anställd jämfört

med Gislaved 10-15 tkr per anställd. Även uttryckt som investeringar per omsättningskrona (se bilaga 13) uppvisar Firestone-Viskafors lägre tal jämfört med Gislaved.

Avsnitt 5. Slutsatser om betydelsen av det utländska ägandet

I föregående avsnitt har vi konstaterat att moderbolagets inflytande över det svenska dotterbolagets verksamhet och därmed utveckling var omfattande. Till stor del baserades detta inflytande på en centralisering av forskning och utveckling med avseende på produkter och tillverkningsprocesser. Det utvecklingsarbete som försiggick inom Firestone-Viskafors hade mestadels karaktären av mindre anpassningar av produkterna till den skandinaviska marknaden.

Det kan vara av intresse att på denna punkt jämföra med situationen för Gislaved. Det verkar vara en allmänt omfattad mening att en svensk däckstillverkare inte har möjlighet att utveckla, tillverka och försälja däck utan tillgång till någon av de större tillverkarnas forskning och utvecklingsarbete. Samtliga svenska däckstillverkare, Gislaved, Trelleborg, Goodyear och Firestone, har också varit knutna till ett större företag, i de två förstnämnda fallen med hjälp av långsiktiga licensavtal, i de två senare som dotterbolag i stora däckskoncerner.¹ Till stora

¹Forskning- och utveckling av nya däck kostar idag avsevärda summor. Enligt uppgift kostar det uppemot en halv miljard kr att utveckla ett nytt helståls lastbilsdäck, något mindre för ett personbilsdäck. Berglund, Häggström, Persson, Ramberg; Arbetsrapport om däckindustrin op.cit.

delar blir beroendet till det utländska företaget lika stort, oavsett om de grundar sig på ett licensavtal eller har formen av ägarskap. Innan Viskafors förvärvades av Firestone 1964 byggde det svenska företaget sin verksamhet på ett licensavtal med Firestone i USA från 1945. Även detta avtal innebar en hög grad av inflytande över det svenska företags tillverkningsmetoder, egenskaper och utseende för däcken, sortiment etc. Firestone-koncernens övertagande av företaget innebar sannolikt inga avgörande förändringar härvidlag.

En jämförelse kan göras med Gislaved, vars avtal med Continental (f d Uniroyal) också innebär en hög grad av beroende till ett utomstående företags forsknings- och utvecklingsarbete. Avtalet ger bl a liknade föreskrifter när det gäller tillverkningsmetoder, leverantörsväl etc som Firestone-Viskafors hade att följa. Utifrån denna beskrivning skulle vi kunna dra slutsatsen att fallet Firestone-Viskafors (och Gislaved) är ett utmärkt exempel på att beroendeförhållandet till ett utländskt företag inte primärt sammanhänger med att man ägs av detta företag. Redan licensavtalet i sig innebar en hög grad av beroende.

Sannolikt är denna slutsats riktig. Men trots detta ger jämförelsen mellan Firestone-Viskafors och Gislaved till resultat att avgörande skillnader finns, som delvis sammanhänger med olikheter i ägarförhållanden. Den främsta skillnaden är sannolikt förutsättningarna att välja sortiment och marknad. Det avtal Gislaved har med Continental har inte hindrat företaget från att koncentrera sig på ett fåtal däcktyper, som möjliggjort en högre grad av specialisering, sannolikt en högre produktivitet i produktion och försäljning och relativt höga exportandelar. Firestone-Viskafors däremot har varit underordnad Firestonekoncernens allmänna sortimentspolicy med ett betydligt bredare sortiment och därmed kortare tillverkningsserier. Delvis som en konsekvens av detta har man

också varit hänvisad enbart till den skandinaviska marknaden.

Enligt uppgift framfördes från Firestone-Viskafors upprepade gånger under 1970-talet förslaget att minska ner antalet däckvarianter för att på det sättet uppnå längre serier och därmed lägre kostnader. Dessa synpunkter vann ett visst gehör hos Firestones europadivision först de allra senaste åren.

Ytterligare en skillnad, som skulle kunna hänföras till det utländska ägandet, var Firestonekoncernens måttliga intresse för industrigummitillverkning. Denna delbransch har under 1970-talet varit mera expansiv och lönsam än däckstillverkningen och en utökning av denna del hade kunnat belansera förlusterna inom däckstillverkningen. Det är möjligt att en utökning av den delen tett sig mer naturliga om Firestone-Viskafors varit ett fristående företag.

En slutsats blir således att det faktum att Firestone-Viskafors ingick i en större koncern på viktiga punkter innebar större begränsningar i rörelsefriheten, i jämförelse med såväl Gislaved som Visvafors före förvärvsåret 1964.

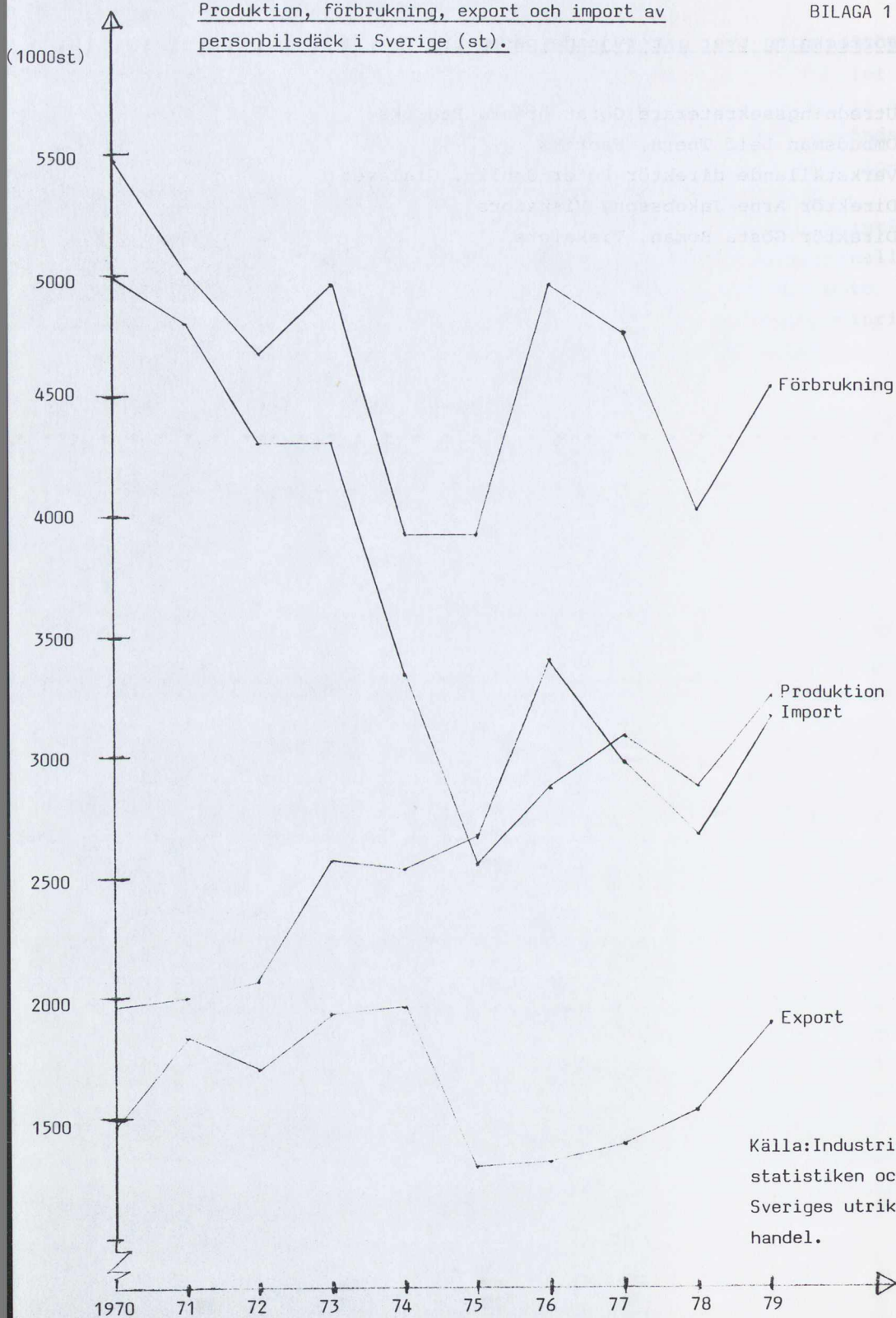
Den starka kopplingen till världsföretaget Firestone innebar sannolikt en fördel för Visvafors så länge Firestonekoncernen expanderade inom däckstillverkningen och var ledande på detta område i världen. I och med att introduktionen av stålradialdäcket och nedgången i bilismen ändrade förutsättningarna och starkt minskade Firestonekoncernens konkurrenskraft vändes denna fördel till en betydande nackdel. Det svenska dotterbolaget hade varken resurser eller erfarenhet att på egen hand anpassa sig till den nya situationen. När Firestone inte kunde möta konkurrensen i Europa från framför allt Michelin så innebar det också att det svenska dotterbolaget "drogs med i fallet".

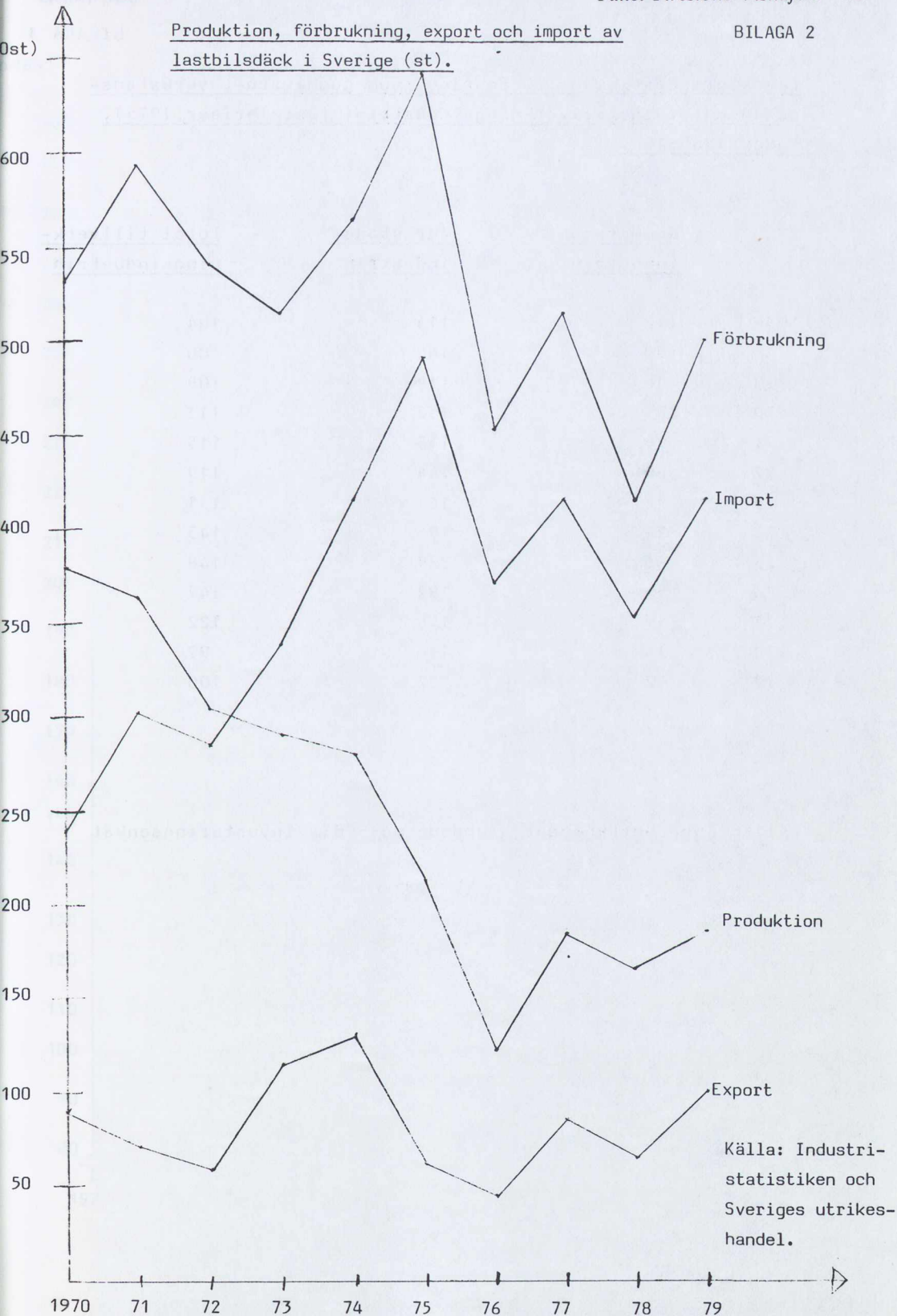
Det är naturligtvis omöjligt att besvara vad utvecklingen blivit om Viskafors ej förvärvats 1964, utan i stället fortsatt som fristående företag, fortfarande på basis av ett licensavtal med Firestone eller något annat utländskt företag. Å ena sidan är det möjligt att den stora investeringen i Boråsfabriken 1966 då ej kommit tillstånd. Å andra sidan är det tänkbart att man som fristående licenstillverkare utan ett kapitalstarkt internationellt företag bakom sig både känt sig tvingade och de facto också haft större möjligheter att ändra verksamhetsinriktning tidigare under de "svåra åren" på 1970-talet.

Förteckning över intervjuade personer.

Utredningssekreterare Göran Örjer, Fabriks
Ombudsman Leif Thern, Fabriks
Verkställande direktör Peter Sahlin, Gislaved
Direktör Arne Jakobsson, Viskafors
Direktör Gösta Boman, Viskafors

Produktion, förbrukning, export och import av
personbilsdäck i Sverige (st).

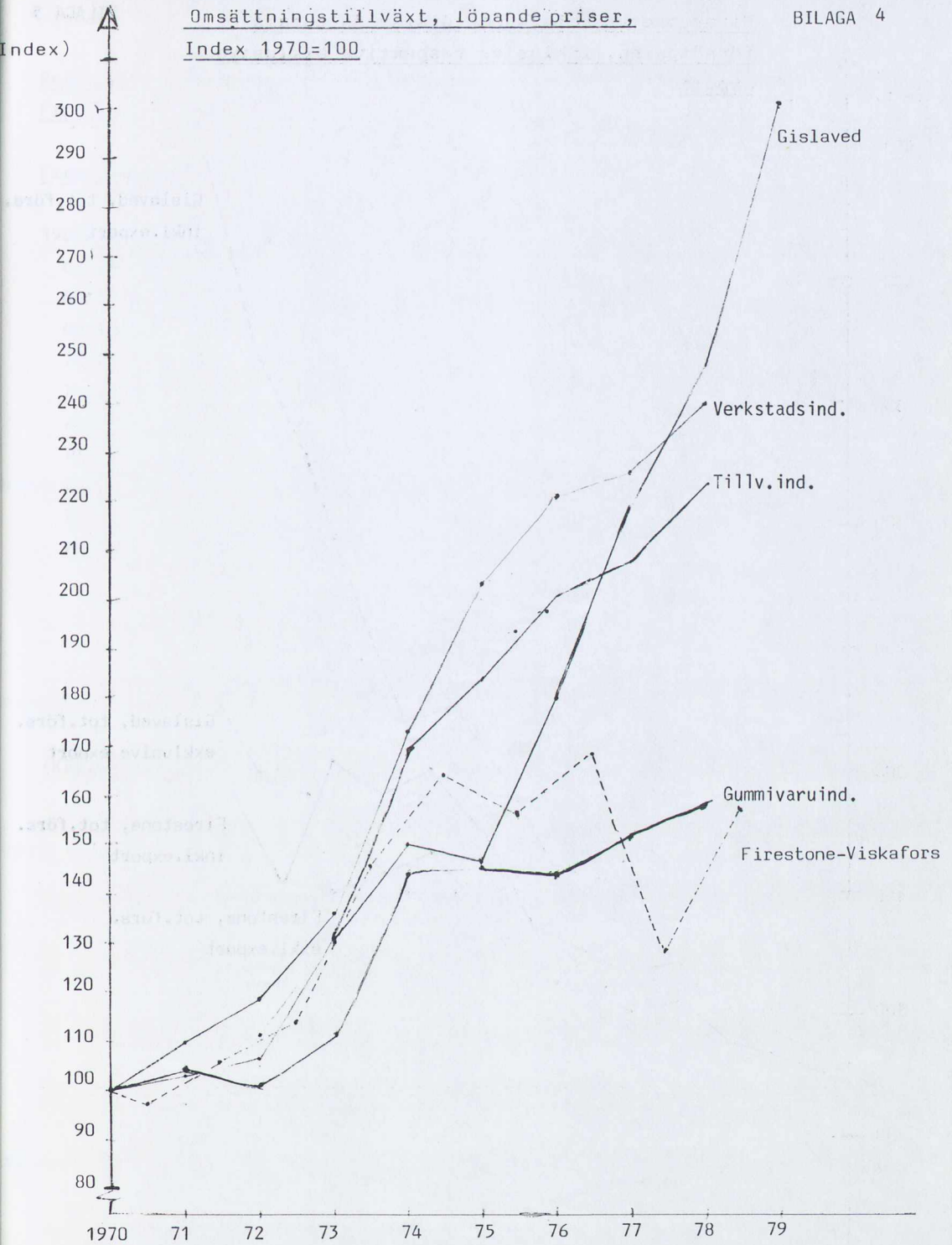




Investeringsvolymens förändring inom gummivaru-, verkstads- och den totala tillverkningsindustrin, fasta priser(1975), Index 1968=100.

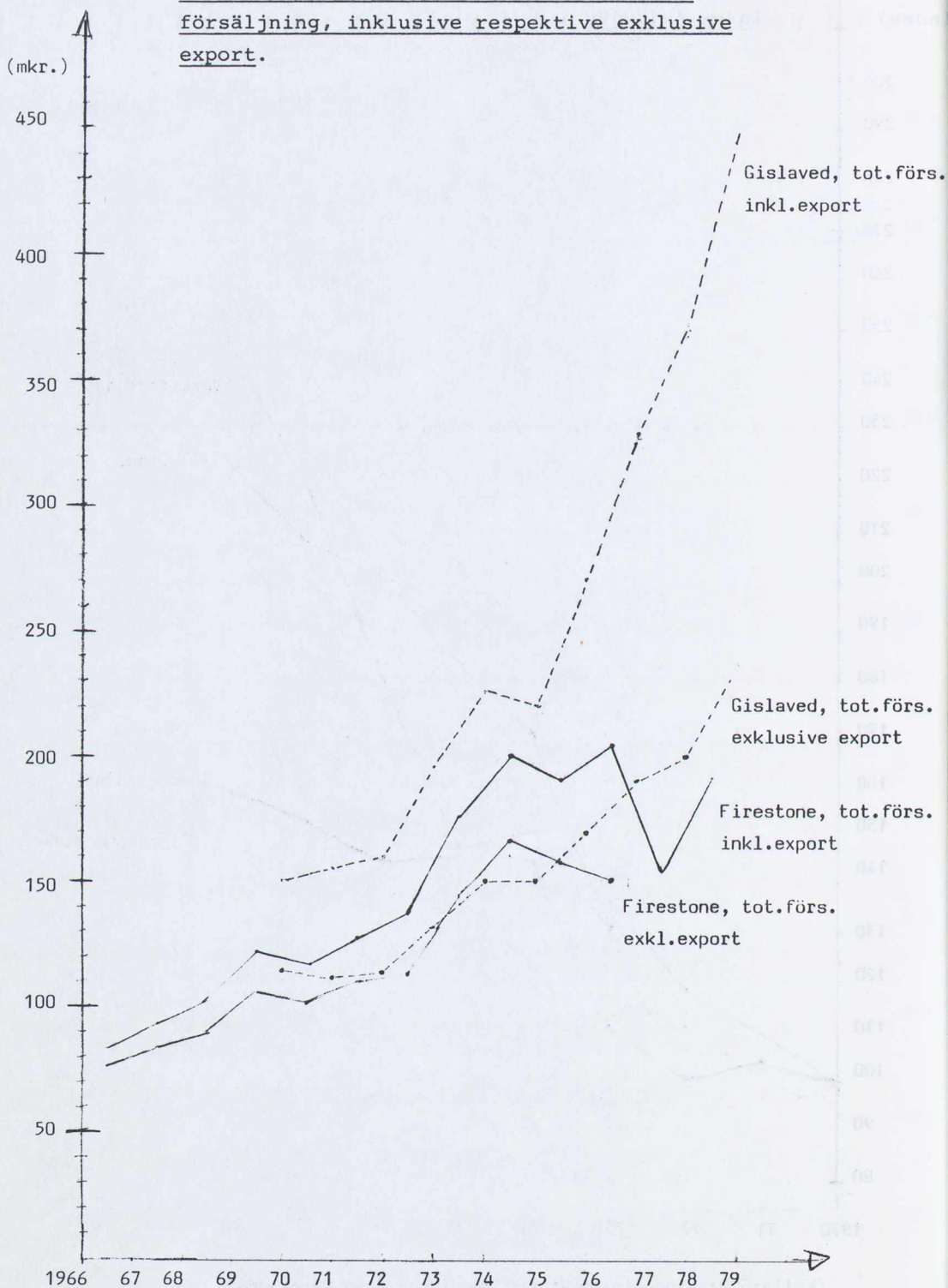
	<u>Gummivaru- industrin</u>	<u>Verkstads- industrin</u>	<u>Total tillverk- ningsindustrin</u>
1967	112	114	104
68	100	100	100
69	86	119	108
70	135	132	113
71	99	155	115
72	80	144	119
73	92	161	131
74	96	195	145
75	66	209	148
76	50	192	147
77	59	148	122
78	34	116	97
79	42	122	100

Källa: Egna beräkningar grundade på SCB:s investeringsenkät



(Källa:SCB:s industrienkät och uppgifter från företagen)

Firestone-Viskafors och Gislaveds totala försäljning, inklusive respektive exklusive export.



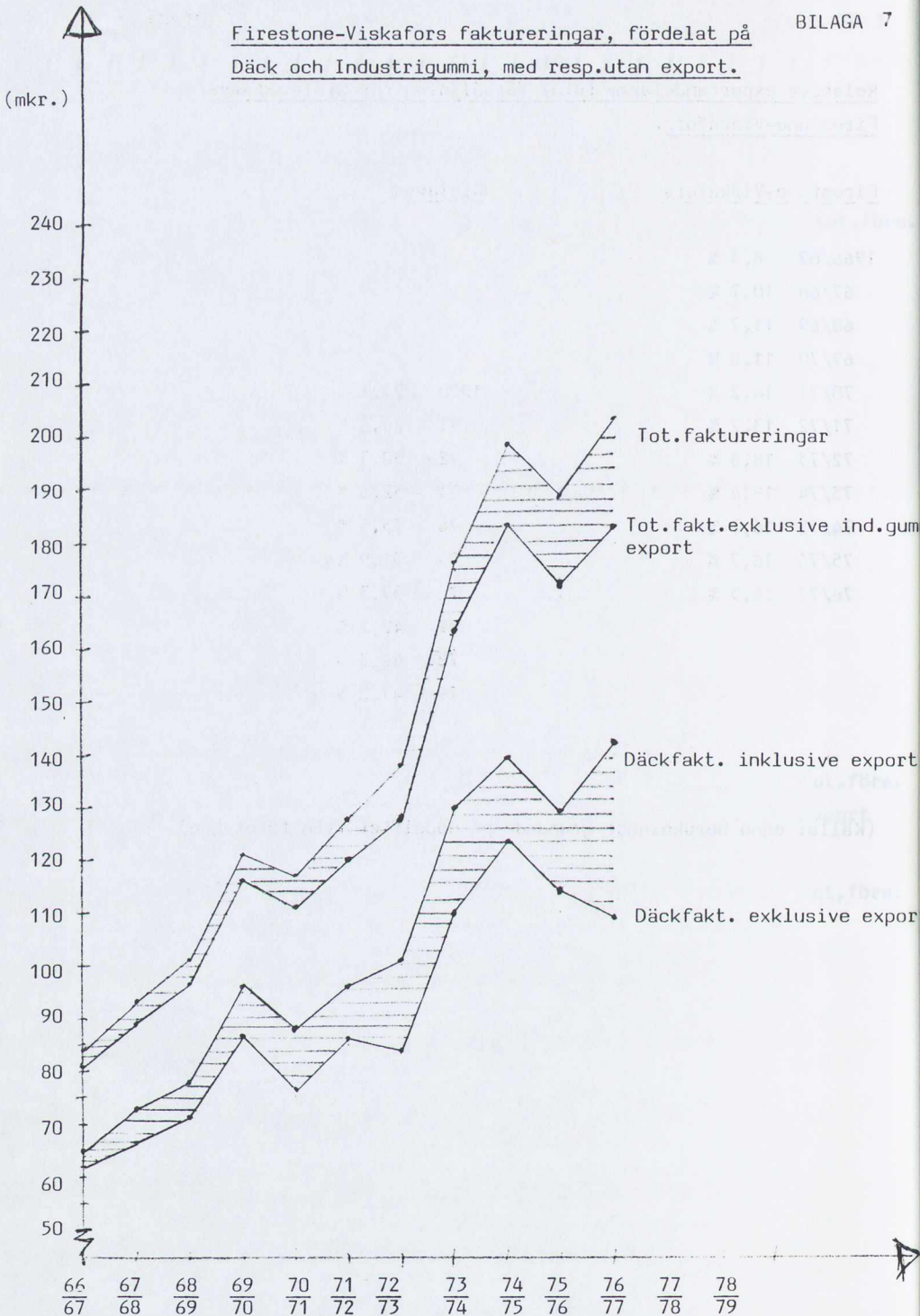
(Källa:uppgifter från företagen.)

Relativa exportandelar av total försäljning för Gislaved och
Firestone-Viskafors.

<u>Firestone-Viskafors</u>		<u>Gislaved</u>	
1966/67	8,3 %		
67/68	10,7 %		
68/69	11,7 %		
69/70	11,8 %		
70/71	14,2 %	1970	23,1 %
71/72	13,7 %	71	28,6 %
72/73	18,8 %	72	30,3 %
73/74	18,4 %	73	32,6 %
74/75	16,3 %	74	33,5 %
75/76	16,7 %	75	31,9 %
76/77	26,3 %	76	37,3 %
		77	42,2 %
		78	46,3 %
		79	47,2 %

(Källa: egna beräkningar grundade på uppgifter från företagen)

Firestone-Viskafors faktureringar, fördelat på
Däck och Industrigummi, med resp. utan export.



(Källa: uppgifter från företagen)

Firestone-Viskafors faktureringar (mkr.)

	Industri- gummi tot.	Industri- gummi export	Däck tot	Däck export	Aterför- sälj(sverige)	Original- utrust.(sv)	Stat & kommun (sv)	Tot. export	Fakt. tot.
66/67	18,5	3,6	65,4	3,5	38,4	19,6	3,9	7,0	84,3
67/68	20,4	3,9	72,6	6,1	35,4	28,8	2,5	9,9	93,1
68/69	23,3	4,7	78,2	7,2	42,2	26,3	2,5	11,9	101,5
69/70	25,1	5,1	96,0	9,1	57,5	26,4	3,0	14,3	121,1
70/71	25,9	6,2	87,9	10,6	46,3	25,3	5,8	16,8	117,6
71/72	28,7	7,8	96,0	9,8	53,5	29,0	3,7	17,6	128,0
72/73	34,3	9,7	101,1	16,3	55,9	26,5	2,4	25,9	138,3
73/74	43,3	12,7	130,1	19,9	72,9	33,6	3,8	32,6	176,6
74/75	55,9	15,6	139,8	16,9	67,8	49,9	5,1	32,5	199,4
75/76	56,3	17,0	129,5	14,7	64,8	45,6	4,5	31,7	189,8
76/77	57,8	20,4	142,6	33,2	77,8	27,9	3,6	53,6	204,0
77/78									155,6
78/79									191,0

Källa: uppgifter från företaget

Tjänstemännens relativa andel av totala antalet anställda.

<u>Firestone-Viskafors</u>		<u>Gislaved</u>
1970	25,0 %	24,1 %
71	26,8 %	24,9 %
72	28,7 %	24,6 %
73	26,9 %	24,3 %
74	25,0 %	23,6 %
75	23,7 %	24,9 %
76	23,4 %	23,8 %
77	24,0 %	23,6 %
78		22,9 %
79		22,8 %

(Källa: egna beräkningar grundade på uppgifter från företagen)

Omsättning per anställd (tkr.)Firestone-ViskaforsGislaved

1969/70	97,6	1970	87,8 ¹⁾
70/71	97,4	71	96,7 ¹⁾
71/72	116,0	72	106,8 ¹⁾
72/73	115,2	73	133,7 ¹⁾
73/74	141,2	74	150,3 ¹⁾
74/75	150,3	75	151,2 ¹⁾
75/76	145,7	76	183,9
76/77	168,6	77	213,5
77/78		78	224,3
78/79		79	266,5

1) C:a uppgift

(Källa:egna beräkningar grundade på uppgifter från företagen)

Investeringar per anställd. (tkr)Firestone-ViskaforsGislaved

1969/70	5		
70/71	4	1970	24 ¹⁾
71/72	3	71	9
72/73	5	72	10
73/74	8	73	3
74/75	3	74	4
75/76	2	75	9
76/77	1	76	15
77/78	5	77	12
78/79	4	78	9
		79	14

(Källa: egna beräkningar grundade på uppgifter från företagen)

1) Uppförande av ny fabrik

Investeringar per omsättningskrona.

<u>Firestone-Viskafors</u>		<u>Gislaved</u>	
1969/70	5 %	1970	27 % ¹⁾
70/71	4 %	71	10 %
71/72	2 %	72	9 %
72/73	4 %	73	3 %
73/74	6 %	74	3 %
74/75	2 %	75	6 %
75/76	2 %	76	8 %
76/77	1 %	77	6 %
77/78	3 %	78	4 %
78/79	2 %	79	5 %

(Källa: egna beräkningar grundade på uppgifter från företagen.)

1) Uppförande av ny fabrik

Mats Forsgren
Anders Larsson

Kapitel 10 FALLET FLYGT

	<u>Sid.</u>
1. DATA OM FÖRETAGET	541
Företagshistoria	
Flygtkoncernen idag	
Organisation	
Produkten och användarna	
Produktspecifika problem	
2. FLYGTS INTERNATIONALISERING	547
Marknadsutveckling	
Sysselsättning	
Omsättningsutveckling	
Tillverkningens lokalisering	
3. FLYGT SOM UTLANDSÄGT FÖRETAG	553
3.1 Inflöde/utflöde av kapital	
3.2 Produktion och investeringar	
3.3 Produktivitet	
3.4 Beslutslokalisering	
3.5 Inflöde/utflöde av teknisk kunskap och marknadsföringskunskap. Lokalisering av FoU	
SUMMERING	573
TABELLER	
REFERENSER	

1. DATA OM FÖRETAGET

Företagshistoria¹

I Flygt AB:s historia finns det flera händelser och perioder som är nödvändiga att känna till när man vill förstå hur företaget vuxit fram. Upphovet till Flygt är Lindås Gjuteri och Formfabriks AB, även om produktionsinriktningen var en helt annan då än vad den är idag. Under företagets första 10 verksamhetsår tillverkades huvudsakligen formar och pressar för glasindustrin, och produkterna avsattes på den lokala marknaden. Tillverkningen var belägen i Småland som ju hade en stark glastillverkningstradition. Under tiden fram till det första världskriget breddade företaget sin produktion med andra producentvaror, huvudsakligen maskiner till verkstadsindustrin. Härigenom nådde man en större marknad och kunde expandera produktionen ytterligare då det första världskriget skapade ökad efterfrågan på verkstadsprodukter. I och med att verkstadsindustrin blivit den huvudsakliga köparen av företagets produkter drabbades även Lindås Gjuteri och Formfabriks AB hårt då den svenska verkstadsindustrin vid krigets slut genomgick en svår kris. Under det expansiva skedet hade företaget byggt ut sin verkstad och gjuterianläggning och när i stort sett alla beställningar från verkstadsindustrin annullerades blev situationen mycket besvärlig. På grund av den stora utnyttjade tillverkningskapaciteten tvingades företaget att söka efter en ny produkt som kunde säkra ett större utnyttjande av anläggningarna, och år 1929 träffades ett avtal med Ingenjörfirman Hilding Flygt om tillverkning av pumpar. Hilding Flygts företag var en liten firma som varit verksam med konstruktion och försäljning av pumpar sedan 1922. Samarbetet mellan de båda företagen fungerade väl och omsättningen expanderade snabbt. När Hilding Flygt pensionerades år 1947 sålde han sitt företag till Lindås Gjuteri och Formfabriks ägare och dessa fick på så sätt kontroll över

¹Avsnittet bygger på företagets interna historiedokumentation.

såväl konstruktionen som tillverkningen av pumparna. Som ett resultat av detta konstruerades en dränkbar länsypump inom företaget samma år, och det var just den produkten som öppnade möjligheterna till en kraftig tillväxt. Under 50- och 60-talen skedde en snabb internationell expansion (se särskilt avsnitt). År 1968 bildades det bolag som idag kallas Flygt AB genom en sammanslagning av AB Flygts Pumpar och Lindås Gjuteri och Formfabriks AB som dittills varit separata enheter. Samma år såldes samtliga aktier till det amerikanska företaget International Telephone and Telegraph Corporation (ITT).

Flygtkoncernen idag

Organisation¹

Flygt AB är ett helägt dotterbolag till ITT Svenska AB som i sin tur är ett helägt dotterbolag till ITT Industries Inc. USA. ITT-koncernen är organisatoriskt uppdelad i fem huvudsakliga verksamhetsområden som tillsammans omsatte ca 19,5 miljard \$ år 1978. Engineered Products, som är ett av dessa fem verksamhetsområden, består i sin tur av tre olika produktgrupper. Av dessa produktgrupper är sedan Industrial Products uppdelat i olika divisioner där Pumps and Environmental Equipment är den division i vilken Flygt hör hemma. Samtidigt som Flygtkoncernen är det dominerande företaget inom sin division svarar årsomsättningen på ca 157 miljoner \$ år 1978 inte för mer än 6,2 % av Industrial Products, 3,1 % av Engineered Products och 0,8 % av omsättningen inom hela ITT-koncernen.²

¹Avsnittet bygger huvudsakligen på Flygtgruppens årsredovisning år 1978.

²Fakturerering enl. ITT:s resp Flygtgruppens årsredovisningar 1978:

ITT	19 399 milj \$
Eng.Prod.	4 972 "
Ind. Prod.	2 521 "
Flygtgruppen	157 "

Flygt-gruppen består av moderbolaget Flygt AB (fd Stenberg-Flygt) samt 13 helägda dotterbolag och 3 associerade bolag.¹ Samtliga bolag är i sista ledet helägda dotterbolag till ITT Corp USA. De associerade företagen ingår som en integrerad del av Flygts verksamhet och administreras av Flygts koncernledning. Något ägarintresse föreligger emellertid inte.

Moderbolaget är beläget i Sverige. Tillverkningen är förlagd till Lindås och huvudkontoret ligger i Solna. Dessutom finns filialer i Göteborg, Malmö och Sundsvall. Försäljningsorganisationen är sedan 1978 indelad i tre stycken resultatansvariga regioner.² Genom dotterbolagen och de associerade företagen är koncernen representerad i 14 länder förutom Sverige. De över 90 självständiga agenterna innebär emellertid att Flygt finns representerat i över 100 länder och har ett världstäckande försäljningsnät.

¹ Dotterbolag:

AB Grindex, Handen, Sverige
 A/S Flygt Pumpar, Köpenhamn, Danmark
 Flygt Pumper A/S Oslo, Norge
 Flygt Pompen B.V., Rotterdam, Nederländerna
 N.V. Flygt S.A. Bryssel, Belgien
 Flygt Pumpen GmbH, Hannover, Västtyskland
 Flygt Werk GmbH, Pforzheim, Västtyskland
 Flygt France S.A., Paris, Frankrike
 Flygt Italia S.p.A., Milano, Italien
 Flygt Vertriebs GmbH, Wien, Österrike
 Flygt Corporation, Norwalk, Conn.USA
 Flygt New Zealand Ltd., Wellington, Nya Zeeland
 Flygt Pumps Ltd., Nottingham, Storbritannien

Associerade Bolag:

Flygt Canada, Montreal, Kanada (en division av ITT Canada)
 Flygt Australia Pty., Ltd., Sydney, Australien
 Flygt do Brasil, Sao Paulo, Brasilien (en division av Standard Electrica SA, Brasilien).

² Region Nordeuropa + självständiga agenter
 Region Centraleuropa + Öststater
 Region Nordamerika + Australien

Förutom i moderbolaget bedrivs tillverkning i två dotterbolag, Grindex AB i Stockholm samt Flygt Werk GmbH Pforzheim Västtyskland. Dessutom bedrivs tillverkning vid det associerade bolaget Flygt do Brasil i Sao Paulo, Brasilien.

Vid Grindex AB har man specialiserat sig på mindre pumpar av enklare konstruktion, men vissa av pumpmodellerna konkurrerar med moderbolagets egna.¹ Företaget har ingen tillverkning utomlands, men genom agenter i ett 50-tal länder avsåts ungefär 80 % av produktionen utomlands.²

Flygt Werk i Pforzheim tillverkar mestadels specialpumpar i kortare serier, och inga av dessa ovanligare modeller tillverkas vid moderbolaget. På grund av att produkterna från Flygt Werk inte är substituerbara med moderbolagets egna upplevs inte det faktum att Flygt Werk har försäljning över hela världen, som någon besvärande konkurrens.³

Tillverkningen i Brasilien är endast avsedd att täcka hemmamarknads behov av pumpar och har ännu inte nått någon större volym.⁴

År 1978 omsatte hela koncernen 710 milj kr (exkl internförsäljning och mervärdesskatt). Den svenska delen, dvs Flygt AB och AB Grindex omsatte samma år 333 resp 27,6 miljoner kronor. För Grindex är inte försäljningen av marginell betydelse medan däremot moderbolaget säljer hela 51 % av sin totala fakturering internt, dvs till sina försäljningsbolag.

¹ Intervju med VD B. Nilsson.

² Personaltidningen Flygt-Pilen nr 4.1979

³ Intervju med VD B. Nilsson.

⁴ Antal tillverkade pumpar 1978:

Flygt Lindås	52 868
AB Grindex	4 357
Flygt Pforzheim	4 200
Flygt Brasil	775

Produkten och användarna¹

Flygt-koncernens erfarenhet av pumptillverkning går tillbaka till 1929 då den första prototypen gjordes i Lindås. Då var pumpar endast en liten del i företagets produktsortiment. Utvecklingen mot den utpräglade pumpspecialist man är idag började i och med konstruktionen av den första dränkbara pumpen år 1947.

Den fördel som de dränkbara pumparna har, jämfört med de konventionella självsugande pumparna, är att de inte kräver något separat torrutrymme. Vid tillfälliga dräneringsarbeten är det ofta omöjligt att uppbåda något lämpligt, torrt utrymme att placera pumpen i, och vid mer permanenta arbetsplatser, som avloppspumpning, medför dränkbarheten förbilligade installationskostnader. Genom att uppfinningen snabbt blev accepterad av olika byggnadsföretag och delar av konstruktionen dessutom var skyddade av patent kunde Flygt utveckla produkten i en förhållandevis skyddad miljö. Patentskyddet för kopplingsfoten² har upphört att gälla idag men under uppbyggnadsperioden hann Flygt nå sin ställning som världens ledande tillverkare av dränkbara pumpar.

Trots konkurrens från ett 40-tal pumptillverkare runt om i världen har Flygt vuxit till ett av världens 5-6 största företag inom branschen. Beträffande dränkbara pumpar är Flygt det ledande företaget med världsmarknadsandelar från 30 till 70 % på de olika storlekarna i sortimentet. Storleken i produktionen och den långa erfarenheten som gjort Flygt till ett bekant namn på världsmarknaden är av stor betydelse för företaget idag. Produkten har passerat innovationsstadiet och det huvudsakliga utvecklingsarbetet ligger på processförbättring och utvidgning av användningsområdet.

Flygt tillverkar både dränkbara länspumpar och dränkbara avloppspumpar. Traditionellt är de största avnämarna kommunala och statliga myndigheter vad det gäller avloppspumparna, medan byggnads- och gruv-industrin är de största köparna av länspumparna.

Pumparna modifieras emellertid fortlöpande för nya applikationsområden och exempel på nya sektorer där pumparna kommer till ökad

¹Uppgifter från företaget.

²Den patenterade detaljen i konstruktionen

användning är industrin (främst stål samt massa/papper) och jordbruket.

Produktspecifika problem¹

Pumparna säljs över hela världen men kraven på lokal anpassning är jämfört med många andra industribranscher ganska små. Eftersom pumparna drivs elektriskt måste periodtal och spänning anpassas men i övrigt är sortimentet ganska homogent. Byggbranschens internationalisering är den viktigaste orsaken till att de lokala anpassningskraven är små, då de större byggföretagen gärna arbetar med standardiserade maskinparker.

Att byggnadsindustrin är en av de huvudsakliga avnämarna medför samtidigt ett ökat krav på den lokala serviceorganisationen. Läns-pumparna är avsedda att sättas in vid plötsliga och oförutsedda vatteninbrott på byggnadsplatserna. Att omgående kunna ställa tillräcklig pumpkapacitet till förfogande över hela världen är ett primärt krav på de internationella företagen inom branschen.

Försäljningen av avloppspumpar ställer delvis andra krav på företaget i och med att köparen i regel är en statlig eller kommunal myndighet. Kraven på anpassning kan bli större om de byggnader i vilka pumparna skall monteras redan är färdigbyggda. Offertförfarandet och de vanligtvis stora kvantiteter det är frågan om vid statlig upphandling ställer krav på såväl förmågan till helhetslösningar som ett brett produktregister.

¹Uppgifter från företaget.

2. FLYGTS INTERNATIONALISERING

Marknadsutveckling

Fram till 1950-talet avsattes Flygts produkter nästan enbart på den svenska marknaden. I början av 50-talet blev man emellertid uppmärksam på den stora potentiella marknad som den engelska kolhanteringen utgjorde. År 1951 åkte en representant för företaget till England för att försöka etablera kontakt med någon lokal återförsäljare. Provingen av pumparna föll väl ut och år 1952 slöt Flygt sitt första utländska agentavtal.

Företagsledningen markerade ytterligare sina intentioner att satsa på utländska marknader genom att samma år bilda Stenberg Corporation AB, ett handelsbolag som fick till uppgift att handha exportförsäljningen. Stenberg Corporation AB var från början avsett att sköta exporthandeln åt samtliga företag som grundats av medlemmar av familjen Stenberg, d v s även vissa företag som inte handlade med Flygt-produkter, men redan från början kom Flygt-produkterna att dominera handeln och år 1961 ändrades exportföretagets namn till Flygt International AB.

De närmaste åren efter det lyckade intrånget på den engelska marknaden fortsatte företaget att expandera sin internationella verksamhet. Det huvudsakliga verktyget för marknadsbearbetningen var i början agentkontrakt. Under 50-talet kontrakterades ett flertal agenter, huvudsakligen i Europa men även i Afrika, Asien och Sydamerika. Flera andra etableringsformer användes också av företaget. Försäljningen på vissa avlägsna marknader sköttes genom handelshus. Japan var en stor marknad för Flygt-produkter som tidigt bearbetades på detta sätt. Under slutet av 50-talet förändrades emellertid konkurrensförhållandena och Flygt slöt i stället ett licensavtal med en Japansk tillverkare.

Försäljningen på den europeiska marknaden växte snabbt och år 1954 bildades det första dotterbolaget, Flygt Pompen B.V. i Holland.

Fram till 1957 etablerades ytterligare två försäljande dotterbolag. Flygt började ett engagemang på den amerikanska kontinenten genom att etablera ett dotterbolag i Canada, och dessutom bildades ett dotterbolag i Västtyskland. Den tyska marknaden hade tidigare bearbetats av en agent, men när försäljningen ökade bildades ett särskilt bolag i vilket den förre agenten kom att ingå som delägare. Försäljningen i Tyskland fortsatte att öka och blev tillsammans med England den viktigaste utländska marknaden för företaget under 50-talet. Nästa stora steg i internationaliseringen av koncernen togs år 1959 då den första utländska tillverkningsenheten grundlades i Hannover¹. Etableringen var huvudsakligen marknadsorienterad och motiverades av utvecklingen inom dåvarande EEC-blocket.

Den snabba expansionen med utbyggnad av återförsäljarnätet och etablering av nya dotterbolag på olika marknader fortsatte sedan till mitten av 60-talet. De områden som Flygt befäste som dotterbolagsmarknader var den industrialiserade världen, Nordamerika och Västeuropa. Från 1959 fram till 1966 tillkom dotterbolagen i USA, Frankrike, Danmark, Italien, Belgien och Norge i tur och ordning. Marknader med lägre efterfrågan sköttes av agenter eller via direktexport. Undantagen var England och Australien som trots en stor efterfrågan hanterades med en agent.

År 1968 blev ett betydelsefullt år för företaget. Dels konsoliderades de tre dittills fristående företagen² till ett enda moderbolag med namnet Stenberg - Flygt AB (senare endast Flygt AB) och dels såldes samma år samtliga aktier till ITT. Försäljningen av aktierna till ITT innebar bl a att Flygt blev en del av en koncern med en världsomspännande verksamhet.

Företaget hade vid denna tidpunkt hunnit etablera sig i en eller annan form på de flesta marknader som betraktades som intressanta. Även efter 1968 har en del nya dotterbolag tillkommit, (se tabell 1.) men detta har huvudsakligen skett för att förstärka organisationen på redan etablerade agentmarknader.

¹ Tillverkningen i Hannover flyttades år 1964 till Pforzheim.

² AB Flygts Pumpar, Lindås Gjuteri och Formfabriks AB och Flygt International AB.

Några betydelsefulla förändringar i Flygts marknadsorganisation som kan kopplas direkt till ITT-ägandet är svåra att finna. Vissa exempel på samarbete i mindre skala finns dock. Det tydligaste exemplet är Flygts verksamhet i Brasilien. Sedan mitten av 70-talet drivs där, under Flygts ansvarsområde, såväl tillverkning som försäljning av pumpar i ett dotterbolag till ITT. Vidare kan nämnas att när Flygt under 70-talet lade ut tillverkningen av värmeledningspumpar på licens skedde detta bl.a till ett ITT-ägt bolag i Frankrike. När detta franska bolag senare såldes av från ITT-koncernen upphörde även licensrättigheterna.

En marknad som under 70-talet fått allt större betydelse för Flygt är östeuropa. Av politiska skäl är, och kommer denna marknad att förbli, en agentmarknad, men östblocket är en stor potentiell köpare med stora statliga order och betraktas därför som en av de intressantaste framtidsmarknaderna.

Sysselsättning

Fram till första världskrigets slut ökade sysselsättningen vid Lindåsföretaget i en långsam men jämn takt. Den kraftigt minskade orderingången vid krigets slut och de närmast följande årens svårigheter innebar att sysselsättningen i företaget minskade drastiskt. Antalet anställda reducerades från 80 till 25 personer och 4-dagarsvecka infördes. Sysselsättningen stabiliserades så småningom och antalet anställda började under 30- och 40-talen åter att öka. Den verkligt snabba ökningen lät emellertid vänta på sig till början av 50-talet då de dränkbara pumparna blivit en accepterad produkt inom byggnadsindustrin. Under 50-talet etablerades ett flertal dotterbolag utomlands, men den absoluta merparten av företagets anställda var fortfarande sysselsatta i Sverige. År 1960 hade antalet anställda ökat till ca 580 personer. Några säkra uppgifter om hur många av dessa som arbetade i Sverige har vi inte, men uppskattningsvis rör det sig om 70-75 %. Under 60- och 70-talens fortsatta internationalisering har antalet anställda inom koncernen fortsatt att öka även om takten har dämpats under 70-talets senare hälft. Andelen utlandsanställda har ökat under hela perioden efter 1960 och speciellt markant blir detta om man ser till den sista femårsperioden då antalet anställda i Sverige t o m minskat något samtidigt som antalet utlandsanställda ökat med 30 %. Trenden med en allt större del utlandsanställda finns såväl före som efter det att företaget såldes till ITT och från senare delen av 70-talet är en majoritet av koncernens anställda sysselsatta utomlands. (tabell 2)

Flygt har en mycket liten del av sin tillverkning förlagd utanför Sverige, bara 8¹ procent. Trots det arbetar mer än hälften av koncernens personal utomlands. Flygt är därmed ett slående exempel på att ett företag kan "internationalisera" sina resurser på andra sätt än genom traditionella direktinvesteringar, i detta fall genom en successiv utbyggnad av sin marknadsorganisation.

1. Uttryckt i antal tillverkade pumpar

Omsättningsutveckling

Tabell 3 visar omsättningen för moderbolaget respektive koncernen från 1960 och framåt. Då syftet är att jämföra hur koncernens svenska del utvecklats i förhållande till koncernen som helhet är denna uppdelning inte helt korrekt eftersom Grindex AB är ett svenskt bolag, men inte en del av moderbolaget. Jämför man koncernens totala omsättning med moderbolagsomsättningen framgår det att moderbolagsomsättningens andel av den totala omsättningen sjunkit långsamt under perioden efter 1965. En allt större del av koncernens externa fakturering sker alltså utomlands. Detta har delvis sin förklaring i att tidigare agentmarknader övergått till att bli dotterbolagsmarknader. På så sätt kommer den slutliga faktureringen att påföras det utländska dotterbolaget och moderbolaget kommer endast att redovisa den interna faktureringen, d v s interpriset för de Flygt-tillverkade produkterna i en kundorder. 1978 svarade direktexporten för 32 % av moderbolagets totala export medan motsvarande siffra för verksamhetsåret 1966/67 är 47 %. Under samma period ökade emellertid exporten från moderbolaget såväl uttryckt i absolut belopp som i andel av den totala omsättningen.¹

Tillverkningens lokalisering

50- och 60-talens snabba utbyggnad av det internationella försäljningsnätet har inte sin motsvarighet på tillverkningssidan. Det hittills enda tillverkande dotterbolaget utomlands tillkom 1959 och svarade i början för en årlig produktion av drygt 1000 pumpar.² Nästa tillverkande dotterbolag tillkom inte förrän 1966 då det svenska bolaget Grindex införlivades som dotterbolag. Sedan 1968 då ITT övertog aktiemajoriteten i Flygt har produktionen, uttryckt i antal pumpar, mer än fördubblats och den

1

	1966/67	1974	1978
Mkr Exportförsäljning	40	172	281
Exportandel %	62,2	81,7	84,3

2 Uppgifter för antal tillverkade pumpar i Flygt Werk saknas för åren innan 1973, men enligt företaget är en genomsnittlig årlig ökning med 10% en realistisk bedömning.

absoluta merparten av detta har skett inom Sverige. Andelen utlandstillverkade pumpar har under hela perioden legat konstant på ca 8% (tabell 4).

Att göra jämförelsen på antal tillverkade pumpar är inte helt korrekt då värdet på pumpen och arbetsinsatsen per tillverkad pump varierar beroende på vilken modell som tillverkas. Några uppgifter om den värdemässiga utvecklingen har vi inte kunnat erhålla men uppskattningsvis skulle en sådan jämförelse ändå inte innebära någon avgörande förändring av resultatet. Den tillverkning som tillkommit i Brasilien är av marginell betydelse. Flygt Werk i Tyskland tillverkar en större andel små, och därmed billigare, pumpar än moderbolaget. Samtidigt gör Flygt Werk en större andel specialbeställda, och därmed dyrare, pumpar vilket medför att den värdemässiga tillverkningen förmodligen motsvarar den antalsmässiga i relation till moderbolaget produktion.

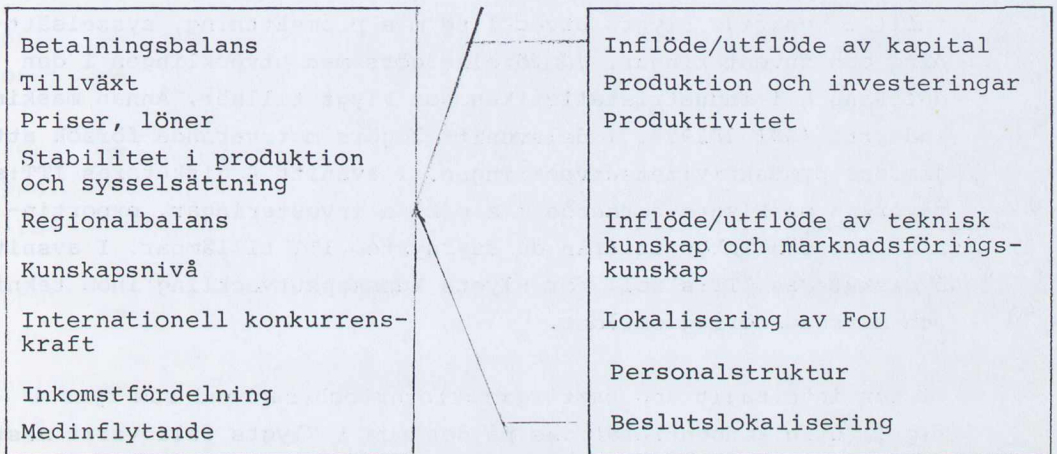
Avsnitt 3. FLYGT SOM UTLANDSÄGT FÖRETAG

I avsnittet görs vissa försök att bedöma några av de egenskaper hos företaget som direkt går att relatera till de "traditionella" näringspolitiska variablerna. I fig. 1 har en förteckning gjorts över de viktigaste variablerna på såväl företagsnivå som samhällsnivå. Figuren specificerar inte det komplexa sambandet mellan egenskaper hos det enskilda företaget och målvariablerna på makroplanet eller det inbördes förhållandet mellan de senare. Det torde inte heller vara nödvändigt som utgångspunkt för en analys av Flygt.

Figur 1.

Näringspolitiska variabler

Företagsvariabler



Tillsvidare räcker det med att konstatera att de uppräknade egenskaperna på företagsnivå påverkar flera av de näringspolitiska variablerna. In- och utflöde av kapital har direkt relevans för betalningsbalansen. Produktion, investeringar och produktivitet kopplas till framförallt tillväxt, priser, löner och internationell konkurrenskraft. Inflöde/utflöde av teknisk kunskap och marknadsföringskunskap samt lokalisering av FOU påverkar bl a kunskapsnivån och den internationella konkurrenskraften.

Personalstrukturen påverkar bl a inkomstfördelning medan beslutslokaliseringen är viktig för t ex stabilitet i produktion och sysselsättning, regional balans och medinflytande. Det är viktigt att påpeka att analysen koncentreras till en bedömning av på vilket sätt utlandsägandet påverkar variablerna på företagsnivån. Därför blir också beslutslokaliseringen av central betydelse, eftersom denna berättar mycket om hur det utländska moderföretaget påverkar t ex investeringar, inflöde/utflöde av teknisk kunskap och marknadsföringskunskap och lokalisering av FOU.

I delavsnitt 1 behandlas de finansiella strömmarna mellan Flygt och ITT. ITT:s eventuella påverkan på Flygts export och import tas däremot upp under avsnittet om beslutslokalisering. I delavsnitt 2 beskrivs Flygts utveckling m a p omsättning, sysselsättning och investeringar. Jämförelse görs med utvecklingen i den delbransch i industristatistiken som Flygt tillhör, Annan maskinindustri (SN1 38299). I delavsnitt 3 görs motsvarande försök att jämföra produktivitetens utvecklingen. I avsnitt 4 diskuteras ITT:s påverkan på Flygts beteende m a p bl a investeringar, exportinriktning och inköp utifrån de styrsystem ITT tillämpar. I avsnitt 5 diskuteras ITT:s roll för Flygts kunskapsutveckling inom teknik- och marknadsföringsområdet.

Vi har inte tagit upp samtliga faktorer och samband som ryms i fig 1, utan koncentrerat oss på det som i Flygts fall varit mest relevant och möjligt att belysa med det material vi haft att tillgå.

3:1 Inflöde/utflöde av kapital

Det inflöde och utflöde av kapital som direkt eller indirekt härrör från det utländska moderföretaget påverkar i första hand betalningsbalans och tillväxt. Man kan här tala om direktinvesteringens "finansiella effekt". Exempel på inflöde är tillskott av ägarkapital, lån, etc. Exempel på kapitalutflöde till de utländska ägarna är utdelning, räntor, royalties, licenser, etc.

ITT övertog Flygt 1968. Fram t o m 1978 har Flygt-Sverige erhållit nytt ägarkapital om 6 mkr från ITT i form av en nyemission 1977. Under motsvarande period har Flygt Sverige delat ut ca. 63 mkr. Kapital i form av koncernbidrag från "systerföretag" uppgår till ca. 24 mkr under perioden¹, medan avgifter till ITT netto för centrala funktioner och bidrag till utvecklingskostnader uppgår till sammanlagt ca. 52 mkr.

Några lån från ITT har ej förekommit under perioden. Enligt uppgift har inte ITT heller ställt upp med borgen för lån som Flygt tagit upp.

Uppställningen nedan sammanfattar den "finansiella effekten" av ovannämnda poster under perioden 1968-78.

Inflöde

Nytt ägarkapital	6 mkr	6
		30

Utflöde

Utdelning	63 mkr	
Contract Service Charge	39 mkr	
R&D Assessment (netto)	12 mkr	115
		—
Inflöde-Utflöde		-109

Contract Service Charge utgörs av 1 % av omsättningen som ITT tar ut av samtliga sina dotterföretag för att täcka kostnader

¹ Koncernbidraget är naturligtvis en för Flygt positiv effekt av kopplingen till ITT. Betalningsbalansmässigt har dock bidraget ingen betydelse eftersom pengarna kommer från andra ITT-bolag i Sverige.

för centrala stabsfunktioner. R&D Assessment är på motsvarande sätt en avgift på 1 % på omsättningen som tas ut för att täcka för ITT gemensamt produktutvecklingsarbete. Enligt uppgift från företaget omfördelas de pengar som flyter in via R&D Assessment mellan ITT-företagen på ett sådant sätt att det skall avspegla behoven och nyttan för hela ITT hos det enskilda dotterföretagets produktutveckling. Flygt Sverige har i genomsnitt fått tillbaka 70 % av denna avgift, varför utflödet ovan redovisas netto.

I uppställningen ingår ej själva köpeskillingen för Flygt. Köpet skedde genom ett aktiebyte varför de betalningsbalansmässiga effekterna blir avhängigt av de eventuella utdelningar på utländska aktier som de tidigare ägarna erhållit under perioden efter köpet. F n saknas uppgifter som belyser detta.

Om vi för tillfället bortser från sistnämnda utdelningar kan vi konstatera att ITT-ägandet som sådant ger en negativ "finansiell" betalningsbalanseffekt i storleksordningen 100-110 mkr. Även om vi bara jämför utdelningen med utflödet så blir effekten negativ p g a att utdelningen är så pass mycket större än nyemissionen och koncernbidragen. Utflödet i form av de två avgifterna motsvaras ju i princip av ersättning för kostnader som även ett inhemskt företag kan tänkas ha haft, varav en del kanske i form av import av tjänster, t ex köp utomlands av teknisk kunskap. Det är omöjligt att säga hur stor del av utflödet som hade fallit bort i alternativsituationen, men kvar står det faktum att ITT-ägandet i sig inneburit en finansiellt sett negativ effekt på betalningsbalansen.

Ett sådant resultat är väntat. ITT övertog ett framgångsrikt företag som har fortsatt att vara framgångsrikt. Man har inte behövt stödja Flygt särskilt mycket kapitalmässigt under perioden, medan däremot Flygt hela tiden gett utdelning. För ITT har Flygt framförallt tjänat som ett lyckat placeringsobjekt vilket med nödvändighet måste innebära en negativ betalningsbalanseffekt. Utdelningen i procent av resultatet efter finansiella intäkter och kostnader har under perioden pendlat mellan 15-40 procent.¹

¹Åren 76 och 77 översteg andelen 100 %. Den stora relativa utdelningen möjliggjordes av koncernbidrag som Flygt erhöll samma år.

För åren 1970-74 var motsvarande siffror för maskinindustrin i sin helhet 10-30 procent.¹

Det bör påpekas att ovannämnda kapitalströmmar långt ifrån berättar hela sanningen om effekterna på betalningsbalansen. Flera undersökningar av direktinvesteringar har konstaterat att det är dessas inverkan på export och import av varor och tjänster som ofta betyder mer för betalningsbalansen än de direkta kapitalströmmar som investeringen ger upphov till.² I detta fall skulle det innebära att det är nödvändigt att studera i vad mån ITT påverkat Flygts möjligheter att sälja på export resp Flygts inköpsstruktur. Till detta återkommer vi nedan.

I ett vidare perspektiv kan vi också ställa frågan hur pass relevant det är att bedöma effekterna på betalningsbalansen. Dels blir resultatet starkt avhängigt av vilken periodlängd vi väljer, dels beror effekterna på vilken typ av ojämvtikt som rådde i samhällsekonomin vid de olika tidpunkterna och huruvida staten har möjlighet att bedriva en framgångsrik stabiliseringspolitik eller ej.

Mycket av det som sagts om den "finansiella" effekten på betalningsbalansen torde också gälla för konsekvenserna på tillväxten i den svenska ekonomin. Eftersom perioden inte kännetecknas av några stora kapitaltillskott av vare sig ägarkapital, lån eller borgensförbindelser för lån från ITT så hade antagligen det externa kapital som Flygt utnyttjat under perioden kunnat uppbringats även om företaget varit i inhemsk ägo. Nettoutflödet av kapital skulle såtillvida innebära en negativ faktor för tillväxten. Men även denna slutsats är starkt beroende av vilka antaganden som görs om den bedrivna stabiliseringspolitiken.

¹Vinststatistiken. SN1 382.

²Se t ex Hafbauer, C G och Adler, F M, Overseas Manufacturing Investment and the Balance of Payment, Washington 1968.

Utflödet av kapital kan ju balanseras av en lika stor upplåning från statens sida från utlandet. Ännu viktigare är att konstatera att lika litet som det direkta kapitalflödet säger hela sanningen om ITT-ägandets betydelse för betalningsbalansen ger det hela effekten på tillväxten. Det är förmodligen betydligt viktigare att utröna på vilket sätt ITT påverkar Flygts produktivitet och internationella konkurrenskraft. Även till detta återkommer vi nedan.

3:2 Produktion och investeringar

Ekonomisk tillväxt kan härledas bakåt till produktion och investeringar. Vi bör därför studera utvecklingen av dessa variabler i Flygt och om möjligt analysera vilken roll ITT-ägandet kan ha haft. En analys av alternativsituationen gör det önskvärt att ha ett inhemskt jämförelseföretag som i alla väsentliga avseenden liknar Flygt. Även om det finns andra företag som gör pumpar så är inget av dessa lämpligt som jämförelseobjekt.¹ Vi har valt att utnyttja industristatistikens uppgifter över delbranscherna Annan maskinindustri (38299) samt för perioden före 1968 delbranschen Elektroteknisk industri². Tabell 3 i bilagan återger en sammanställning av omsättning och antal sysselsatta i Flygt och ovan nämnda delbranscher 1960-78. Med hjälp av dessa data kan vi dels studera utvecklingen i Flygt före och efter ITT-övertagandet 1968, dels jämföra med utvecklingen i delbranscher som enligt industristatistiken är närmast jämförbar med Flygts produktion. I tabell 1 nedan har de genomsnittliga årliga procentuella ökningarna beräknats för Flygt och delbranschen Annan maskinindustri.

Tabell 1. Genomsnittlig årlig procentuell ökning

<u>Flygt</u>	60-67	68-77
Omsättning		
Moderföretaget		15
Koncernen	21,5	19,3
Sysselsatta		
Moderföretaget	8,0*	5,2
Koncernen	11,4*	8,2
<u>Annan maskinindustri</u> (SN1 38299)		
Saluvärde		11,8
Sysselsatta		1,2
<u>Elektroteknisk industri</u> (Brysselnomenklaturen)		
Saluvärde	10,4	
Sysselsatta	1,7	

* 63-68

Källa: Flygt och Industristatistiken. Amn. Omsättningsökningen för Flygtkoncernen 1960-67 är något övervärderad p g a att man övergick från att sälja genom agent till försäljning via dotterbolag på vissa marknader i Västeuropa samt tillkomsten av dotterbolaget Grindex. Ett överslag visar att den årliga procentuella ökningen bör justeras nedåt med 2-3 procent för att bli jämförbar med branschen.

¹Weda, Pumpex och SPV.

²Gruppen 382992, Industri för vätskepumpar, är olämplig som jämförelsegrupp då den helt domineras av Flygt och Grindex (tab 3 not 4) Omläggning av industristatistiken -68 till SN1 gör att det inte finns möjlighet att jämföra med samma bransch hela perioden.

Under förutsättning att prisutvecklingen varit likartad för Flygt och jämförelsebranscherna kan vi konstatera att Flygt uppvisar en högre tillväxttakt under perioden än jämförbara delbranscher. Detta gäller oavsett om vi studerar omsättning eller antal sysselsatta. Skillnaden i tillväxttakt är i stort sett likartad såväl perioden före som efter ITT-övertagandet.

Om vi jämför tillväxttakten i Flygt 60-67 med motsvarande för 68-77 kan vi konstatera att båda perioderna kännetecknas av en någorlunda likartad utveckling uttryckt i genomsnittlig procentuell tillväxt.

Bruttoinvesteringarna i Flygt-koncernen och hela verkstadsindustrin framgår av tabell 5.¹ Vi kan se att investeringarna i Flygt haft en liknande utveckling som omsättningen. Från 1960-talets slut till -78 har de årliga bruttoinvesteringarna mer än fyrdubblats vilket är ungefär lika mycket som ökningen i omsättning. Om vi jämför med hela verkstadsindustrin kan vi se att de totala investeringarna i Flygt vuxit snabbare 1969-77. Investeringarna per sysselsatt har dock utvecklats relativt likartat. Vissa år uppvisar verkstadsindustrin t o m högre invest/sysselsatt. Det bör dock påpekas att antalet sysselsatta i Flygt-koncernen ökade med ca 70 % medan motsvarande siffra för verkstadsindustrin är 13 % under samma period.

Huvudintrycket av det studerade siffermaterialet är att Flygt under hela den undersökta perioden varit ett starkt expanderande företag. Ingenting i materialet avslöjar att ITT-perioden härvidlag på något markant sätt avviker från mönstret före 1968.

¹ Uppgifter över investeringar saknas i industristatistiken på lägre branschnivå än 2-siffernivå.

3:3 Produktivitet

Produktiviteten påverkar flertalet näringspolitiska variabler, t.ex priser, löner, internationell konkurrenskraft och tillväxt. Vi bör därför om möjligt undersöka produktivitetsutvecklingen i Flygt och göra branschjämförelser. Möjligheten att göra produktivitetjämförelser begränsas av svårigheterna att göra korrekta mätningar av produktionsvolymen. I tabell 6 redovisas dock ett antal olika produktivitetmått för Flygt och bransch 3829 (Övrig maskinindustriav elektriska produkter) resp. 38299 (Annan maskinindustri) 1968-78. I vänstra kolumnen redovisas ett "rent" volymmått för Flygt, antal tillverkade pumpar per sysselsatt. I kolumnen längst till höger redovisas industristatistikens egna beräkningar av produktionsvolymen/sysselsatt, uttryckt som index. Övriga kolumner visar förädlingsvärde resp. omsättning per sysselsatt uttryckt i fasta priser, i samtliga fall genom att producentprisindex för delbransch 382 utnyttjats.

Trots osäkerheten i det statistiska materialet vågar vi ändå dra vissa slutsatser. Vi kan för det första konstatera att oavsett om vi ser till förädlingsvärde eller omsättning per sysselsatt så tycks Flygt under den studerade perioden ligga högre än bransch 38299. Om vi däremot jämför utvecklingstakt blir bilden mer oklar. Den mest tillförlitliga jämförelsen får vi antagligen genom att relatera kolumn (1) till kolumn (6). Mellan åren 1968 och 1977 har Flygts moderbolag ökat antalet tillverkade pumpar/sysselsatt med ca 10 % medan bransch 3829 ökat sin produktionsvolym/sysselsatt med 13 %. Variationerna mellan åren är dock relativt stora i båda kolumnerna. Å ena sidan tillverkade Flygt, så sent som 1976, lika många pumpar per sysselsatt som man gjorde 1968. Å andra sidan nådde man redan 1970 samma nivå som 1978. Mot den bakgrunden är det tveksamt om antalet tillverkade pumpar per sysselsatt visar någon trendmässig höjning under den studerade perioden. För bransch 3829 är en sådan höjning däremot relativt tydlig även om en tillbakagång skett från nivån 1974-75.

Studerar vi förädlingsvärde /sysselsatt för de år vi har tillgång till sådana data ser vi att även här är det svårt att upptäcka någon markant ökning för Flygts del. För bransch 38299 tycks dock en nivåhöjning ha skett från åren 1968-70 till 1971-77¹. Om vi slutligen jämför kolumnerna (3) och (5) kan vi observera en ökning för såväl Flygt som branschen. För Flygt är dock ökningen mellan åren 1968-77 7 % medan den för branschen är 19 %.

Med reservation för de statistiska osäkerheter som finns ger materialet ett intryck av att Flygt å ena sidan ligger på en högre produktivitetsnivå än jämförelsebranschen men å andra sidan visar en svagare utveckling. En förklaring till detta skulle kunna vara att Flygts tillverkning redan för 10 år sedan nått en högre "rationalitetsnivå" än genomsnittet för branschen, tack vare att pumparna redan då var relativt mogna produkter. Ytterligare ökning i arbetsproduktiviteten skulle därmed vara svårare. Flygts starka ställning på marknaden har dock möjliggjort en hög prisnivå under perioden vilket skulle förklara den högre nivån vad det gäller omsättning- och förädlingsvärde per sysselsatt. En eventuell skillnad i produktivitet skulle dessutom kunna förklaras av att Flygt bedriver en mer kunskapsintensiv tillverkning än genomsnittet i branschen. (Se tabell 8.)

Ingenting i ovanstående material ger oss egentligen någon som helst möjlighet att bedöma effekterna av ITT-ägandet. Det enda vi kan säga är att några påtagliga skillnader i utvecklingen av omsättning/sysselsatt uppvisar inte perioderna före resp. efter ITT-ägandet (se tabell 7). I övrigt är de mått som används säkerligen alltför grova för att avslöja sådana effekter. En eventuell påverkan på Flygts produktivitet kan säkerligen bättre studeras med utgångspunkt från det allmänna inflytande som ITT kan ha över företagets verksamhet. Följande avsnitt tar upp dessa frågor

¹Det bör noteras att även industristatistikens beräkningar av produktionsvolymen per sysselsatt (kolumn 6) utgår från förädlingsvärdet.

3:4 Beslutslokalisering

Innebär utlandsägandet att man får större variationer i investeringar och produktion? I vilken utsträckning har det utländska företaget större benägenhet att anpassa produktion, sysselsättning och investeringar till kortsiktiga variationer i konjunkturerna än ett motsvarande inhemskt företag? Bakom denna fråga ligger en farhåga att de som har avgörande inflytande över besluten inte känner samma bindning till värdlandet som om företaget hade varit svenskägt.

Om det är så att ITT-ledningen har en större benägenhet att ta hänsyn till tillfälliga variationer i konjunkturen än ett inhemskt företag borde det visa sig i investeringsstatistiken. Ett tillfälle att studera detta ges för perioden 1975-77. Under dessa år steg de svenska lönekostnaderna relativt kraftigt samtidigt som en lågkonjunktur rådde. Under dessa år översteg för första gången den svenska lönenivån motsvarande för USA.¹ Vi kan också notera att 1976 var det enda år under den av oss studerade perioden som Flygts moderbolag inte lyckades öka sin omsättning i jämförelse med perioden innan.

I tabell 9 i bilagan framgår Flygts investeringar och försäljning under perioden 73-79. Enligt denna snarare steg än sjönk företagets investeringar under perioden 75-77, med en topp 1977. Dessa uppgifter ger inget intryck av att ITT skulle tvinga Flygt att "ligga lågt" i sitt investeringsprogram under denna period. Det är dock viktigt att understryka att Flygt hela tiden varit lönsamt och gett ITT god avkastning.

Oavsett principerna för ITT:s agerande i lågkonjunkturer så blir graden av "självständighet" Flygt åtnjuter i den internationella koncernen och moderföretagets styrformer av central roll i bedömningen av utlandsägandets betydelse.

¹See t ex Bostonrapporten. Appendix 6.

Graden av "självständighet" låter sig svårligen mätas. Förmodligen är denna starkt beroende av faktorer som dotterbolagets storlek, ekonomiska styrka och teknologi. I inledningen konstaterade vi att Flygt utgör en försvinnande liten del av hela ITT, mindre än en procent av omsättningen, och skulle såtillvida knappast kunna basera inflytande över investeringsbeslut m m på sin relativa storlek.¹

Däremot är företaget dominerande i divisionen Pumps and Environmental Equipment. I ITT:s egna publikationer omnämns Flygt ibland som koncernens "flaggskepp" inom pumpgruppen. Man är det enda stora företag i ITT-gruppen som gör dränkbara pumpar och enligt företagets egna bedömningar finns litet av "synergimöjligheter" produktions- och marknadsföringsmässigt att hämta i relation till systerföretagen i pumpdivisionen eller övriga divisioner.² Flygt betraktar sig själv som relativt unikt i ITT-gruppen.

Vi har också visat att Flygt såväl före som efter ITT-övertagandet haft en hög tillväxttakt och gett moderföretaget en relativt hög avkastning. Tillskottet av kapital från ITT:s sida har ju också varit ganska litet.

Enligt företagsledningen har ITT:s reella inflytande över investeringspolitik och övrigt beslutsfattande varit mycket begränsat under perioden. Det främsta skälet till detta uppges vara att företaget går bra och att ITT centralt inte besitter de nödvändiga produktions- och marknadsföringskunskaperna för en mera detaljerad styrning. Den mest påtagliga förändringen som ITT-övertagandet innebar uppges istället vara att Flygt genom detta införlivades i ett

¹Snarare skulle litenheten kunna innebära att man av den anledningen fick agera mera fritt därför att detta ändå inte påverkar hela ITT så mycket.

²J.C. Carter, ett mindre ITT-företag i Kalifornien gör också dränkbara pumpar, dock inom ett helt annat användningsområde. Se vidare under avsnitt 3.5.

formaliserat budgeterings- och uppföljningssystem, lika för alla systerföretag. ITT:s ekonomiska styrsystem omfattar dels femårsplaner (s k Business Plans) som upprättas varje år, dels ettårsbudgetar. Femårsplanerna beslutas vid genomgångar gemensamma för företag som ingår i en och samma ITT-grupp, i Flygts fall Fluid Products Group, Worldwide (FPG-WW). Femårsplanerna skall behandla företagets förutsättningar på världsmarknaden - marknadsandelar, möjligheter och risker, strategier, nya produkter och andra större projekt samt nödvändiga resurser i form av produktutvecklings- och marknadsföringskapacitet, investeringar i maskiner, byggnader, lager och kundfordringar. Det första året översätts planen i ekonomiska termer till en budget som bl a anger förväntad omsättning och vinst. Om ett företags vinst är allvarligt hotad så skall företaget dessutom upprätta en slags "nödplan" (Profit Assurance Plan), som anger åtgärder för att förbättra lönsamheten. Flygt kan själv besluta om investeringar upp till en halv miljon under förutsättning att de är budgeterade, i annat fall är gränsen 250 tkr. Uppföljningen av femårsplanen och ettårsbudgeten sker löpande. Som exempel kan nämnas att Flygt för varje månad måste upprätta bokslut som rapporteras direkt till ITT i New York.

ITT:s styrsystem ger intryck av en hög grad av formalisering med relativt detaljerade krav på vad varje moment i planeringen skall innehålla. Ett uttryck för detta är att de manualer man gett ut för planeringen är synnerligen omfattande. Enligt Flygt krävs det också relativt stora personella resurser för att utföra planeringsarbetet.

Trots den strikta formen i ITT:s ekonomiska styrning bestäms innehållet i planerna i hög grad av Flygt. Planeringsarbetet startas och genomförs i Flygt och förs sedan vidare upp i ITT-hierarkin. Även om den färdiga planen noga måste motiveras när beslut om denna skall tas, så kan man säga att ITT i mycket begränsad utsträckning aktivt påverkar de överväganden inom Flygt som leder fram till ett planförslag. De planer som Flygt hittills tagit fram har också godkänts av ITT utan några större förändringar. ITT:s styrsystem

gentemot Flygt skulle därför kunna sägas karakteriseras av höga formella krav i kombination med en relativt stor innehållsmässig frihet, åtminstone så länge planerna uppfyller ITT:s avkastningskrav. Styrningen blir därigenom i första hand av finansiell art, i vilken ITT framförallt är intresserade av de budgeterade beloppens storlek snarare än vad som döljer sig bakom i form av produktionsplaner och investeringar.

Enligt Flygtledningens egen bedömning har dock styrsystemet betytt mycket för dess egen förmåga att styra företaget. Man tillämpar också samma styrformer gentemot sina egna dotterföretag. Även om det administrativa merarbetet ökat avsevärt så menar man att det mer än väl uppvägs av den effektivare styrning som kravet från ITT på en formaliserad planering ger upphov till. Vid intervjuer med de fackliga företrädarna vid huvudkontoret har man också framhållit att ITT:s styrsystem underlättar för fackföreningen att på ett tidigt stadium få insyn i planering och beslut.

Det är omöjligt att bedöma vad ITT betytt för Flygts egen styr-effektivitet. Troligt är att företaget skulle ha använt sig av formaliserade planeringssystem även om man inte varit ITT-ägt, eftersom sådana system är relativt vanliga och fått stor spridning bland företag under de senaste 10-15 åren. En del av förändringen kan säkerligen också förklaras av att Flygt 1968 övergick från att vara ett typiskt familjeföretag med en mer informell styrning till att bli en del av en större koncern. Denna förändring hade ju inträffat även om Flygt sålts till något större svenskt företag.

Styrning från ITT skulle också kunna spåras i inflytande på Flygts kund- och leverantörsstruktur. Tänkbart vore att ITT tillämpade ett system för marknadsuppdelning mellan dotterbolagen inom pumpgruppen på ett sådant sätt att Flygt var förhindrad att bearbeta vissa marknader eller kunder. Från företaget uppges att någon sådan marknadsuppdelning eller annan påverkan på försäljningen från ITT:s sida inte förekommer. Av tabell 10 framgår att Västeuropa och Nordamerika dominerar som avsättningsmarknader såväl 1967 som 1978. Andelen av den totala försäljningen som

gick till Västeuropa förutom Norden har ej förändrats nämnvärt under perioden. Fortfarande dominerar Västtyskland, Frankrike och England även om ordningen mellan länderna ändrats sedan 1967. Försäljningen till USA och övriga länder har ökat snabbare än till Västeuropa.

Ingenting i detta material tyder på att Flygt fått lämna eller tvingats minska sin försäljning på någon av de marknader som var viktiga 1967. Mot bakgrund av Flygts unika produktprofil i pumpgruppen och det förhållandet att övriga pumpföretag inte säljer annat än på sina resp hemmamarknader är inte detta heller särskilt troligt.

Genom ITT:s förvärv kom Flygt att tillhöra en internationell koncern med lång erfarenhet från verksamheter i skilda länder. I den mån denna kunskap även kommer Flygt tillgodo så borde det inverka positivt på försäljningsutvecklingen på världsmarknaden. Tabell 11 visar att Flygts moderbolags export från Sverige ökat betydligt snabbare mellan 1967 och 1974 än närmast jämförbara delbransch, Andra icke elektriska apparater och maskiner. Av detta kan vi dock inte dra slutsatsen att det skulle bero på ITT:s inflytande. Flygt utnyttjar på intet sätt ITT:s distributionsnät eller övriga organisation utomlands. Som visas i avsnittet nedan kan man inte heller tala om att ITT överför marknadsföringskunskap till Flygt. Skillnaden i exportutveckling förklaras sannolikt av den allmänt sett positivare utveckling som Flygt uppvisar än "genomsnittet" i branschen (se avsnitt 3.2).

På motsvarande sätt skulle en påverkan på leverantörsstrukturen vara möjlig, framför allt så att Flygt i högre grad tvingades att köpa från ITT-företag än om man varit ett fristående företag. Av tabell 12 i bilagan framgår Flygtkoncernens inköp, totalt, från utlandet och från andra ITT-företag åren 1968, 73 och 78. Vi kan för det första notera att Flygt enligt företagets egen uppskattning inte köpte några varor eller tjänster från systerföretag i början av ITT-perioden men att man därefter gör det.

Andelen är dock inte så stor och en markant minskning har skett mellan åren 73-78. Enligt företagets bedömning sker inte heller någon påverkan från ITT:s sida på inköspolitikerna, däremot innebär ITT-ägandet att Flygt rent allmänt blir mera "internationella" i sina inköp. Det sistnämnda styrks dock inte av uppgifterna i tabellen. Importandelen i inköpen har snarast sjunkit under perioden

3:5 Inflöde och utflöde av teknisk kunskap och marknadsföringskunskap. Lokalisering av FoU.

För Flygtkoncernen har FoU-verksamheten alltid varit koncentrerad till Sverige (Solna) och någon centralisering av arbetet till andra delar av ITT kan knappast sägas ha förekommit efter 1968. Det är också svårt att finna att ITT skulle ha bidragit med några för Flygt betydelsefulla kunskaper, produktions- och produktutvecklingsmässigt. ITT har förvisso i viss utsträckning försökt att utnyttja samordningsfördelar, men möjligheterna till detta begränsas av Flygts relativt unika produktinriktning inom koncernen. Inom ITT-koncernen finns endast ett företag, förutom Flygt, som tillverkar dränkbara pumpar. Detta företag, J C Carter Company, har hela sin tillverknings förlagd till Kalifornien men säljer sina produkter på såväl hemma- som export-marknader. J C Carter är ett betydligt mindre företag än Flygt, och produkterna är av delvis annan konstruktion då de är avsedda för pumpning av flytande gas och måste arbeta under sträng kyla (-150°C). Grundkonstruktionen är emellertid densamma, och på inrådan från ITT-ledningen har ett visst kunskapsutbyte förekommit mellan de båda pumpföretagen. Detta utbyte har huvudsakligen bestått av att företagen delgivit varandra erfarenheter om pumphjulskonstruktion. Även om pumphjulstillverkningen är av central betydelse för Flygt kan inte samarbetet med J.C. Carter ha givit mer än ett marginellt kunskapsstillskott. Ett annat företag inom ITT som haft viss betydelse för Flygts produktutveckling är Grinell, även det ett företag som arbetar med vätska hantering. Hjälpen har för Flygts del bestått i att man fått vissa slitstyrkeprov utförda. För detta arbete har Grinell fått ersättning ur ITT:s centrala FOU-fond.

Standard Telephone Laboratory, STL, är ett ITT-ägt centralt forskningslaboratorium, beläget i London. Där bedrivs viss grundforskning om bl a korrosionsbeständighet och elektronik. STL har utfört vissa tester åt Flygt, och dessutom har Flygt möjlighet att anlita STL-personal för teknisk rådgivning på konsultbasis. Dessa tjänster får då köpas till "marknadspriser". På grund av att Flygts verksamhetsområde är skilt från de övriga delarna av ITT-koncernen engageras emellertid nödvändig konsultation i regel från utanför-

stående bolag. Några påtryckningar från den centrala ledningen om att i första hand utnyttja ITT-kapacitet förekommer inte enligt Flygt-ledningen.

Den mest betydelsefulla inverkan som ITT-ägandet haft för Flygts produktutvecklingskostnader är den avgift för FOU-arbete som företaget betalar till centrala ITT. Liksom systerföretagen betalar Flygt en procent av omsättningen till ITT för "gemensamt produktutvecklingsarbete" (R&D Assessment). Dessa pengar placeras i en fond, ur vilken ITT-ledningen fördelar merparten till dotterbolagen efter behovet och nyttan av de projekt-förslag som dotterbolagen lämnar in. Detta innebär att den centrala ITT-ledningen kan påverka inriktningen på projektarbeten vid de olika dotterbolagen och samtidigt öka kravet på samordning mellan de olika enheterna i Flygt. Flygt står själva för utvecklingskostnaderna från idéskiss till prototyp. Efter prototyp-stadiet görs en detaljerad projektbeskrivning som skall godkännas av FOU-Marketing- och Produktions-avdelningarna inom Flygt samt VD, och först därefter tar ITT ställning till finansieringen från den centrala projekt-fonden.

Betalningsmässigt har detta system inneburit en nettoutbetalning på ca 12 mkr. för Flygt eftersom de hittills fått tillbaka ca 70 % av den avgift de betalar till ITT.

Den positiva effekt som den centrala FOU-verksamheten haft för Flygt är huvudsakligen kontaktförmedlingen med andra ITT-företags FOU-verksamhet. På detta vis kan en del dubbel-arbete tänkas undvikas även om riskerna för ett sådant dubbel-arbete är ganska små med tanke på Flygts speciella produktsortiment. De tjänster som Flygt kunnat utnyttja genom denna kontaktförmedling har emellertid betalats, antingen till marknadspriser av Flygt själv eller också via de fonder som Flygt betalar sin R&D Assessment till, och det är tveksamt om de fördelar systemet ger uppväger vad Flygt betalat hittills.

Inte heller inom marknadsföringsområdet kan något direkt inflytande från ITT spåras. Flygt hade redan före ITT:s övertagande en utbyggd försäljningsorganisation med egna dotterbolag på flertalet större marknader och agenter över hela världen. Enligt företaget är det denna tidiga satsning på marknadsföringen som varit den främsta orsaken till den snabba tillväxten. En väl utbyggd försäljningsorganisation uppges vidare ha varit en förutsättning för ITT:s intresse i samband med övertagandet. Någon produktspecifik marknadsföringskunskap fanns inte inom ITT vid övertagandet eftersom Flygt var den första pumptillverkare som införlivades i ITT-koncernen. Någon central stödfunktion hos ITT inom marknadsföringsområdet som Flygt utnyttjar förekommer inte heller.

Av tabellen nedan framgår FoU- och marknadsföringskostnader i procent av försäljningen 1970-78. Under denna period har satsningen på såväl FoU som marknadsföring motsvarat en relativt konstant andel av omsättningen. Tyvärr saknas motsvarande uppgifter för perioden före 1968.

FoU- och marknadsföringskostnader i procent av omsättningen i Flygtkoncernen samt FoU SNI 382

	70	71	72	73	74	75	76	77	78
FoU	3,8	2,9	2,9	2,9	2,5	2,7	3,1	2,7	2,5
Marknadsföring	16,4	15,7	15,3	15,3	14,6	14,0	15,0	15,6	15,8
FoU SNI 382				2,1		2,6		2,9	

Källa: Företagsdata, och SCB:s forskningsstatistik (SM U)

För att en jämförelse av nivån på FoU-satsningarna skall vara möjlig fordras att Flygts definition av FoU överensstämmer med den av SCB använda definitionen. Då SCB:s statistik visar ett genomsnitt av de i branschen ingående företagen blir en nivå-mässig jämförelse av intresse först om det föreligger markanta skillnader vilket inte är fallet. Då inga definitionsförändringar gjorts i vare sig Flygts eller branschstatistikens uppgifter är däremot utvecklingstendenserna jämförbara. Även om hänsyn tas till att årsvisa variationer får mindre betydelse i ett genomsnittsmått kan vi konstatera att branschens tendens till ökad satsning på FoU-aktiviteter inte har sin motsvarighet hos Flygt. Som konstaterades i avsnittet 3:2 har Flygts tillväxttakt varit snabbare än branschgenomsnittet. Då expansionen skett inom det "gamla" verksamhetsområdet är det inte förvånande att FoU-satsningarna i procent av omsättningen inte utvecklats på samma sätt som för branschen i övrigt.

Ett område där Flygt-ledningen upplever en påtaglig effekt av ITT-ägandet är utvecklingen av management know-how (se avsnitt 3.4). Förutom den kunskap som följt av att vara en del av detta system sker även en management-utbildning av Flygts ledningspersonal i ITT:s regi. Management-kurser anordnas fortlöpande, och i dessa förväntas dotterbolagsledningarna delta. Kurserna är emellertid avgiftsbelagda och belastar därmed Flygts utbildningsbudget på motsvarande sätt som externa kurser skulle ha gjort.

Mot bakgrund av det som tidigare sagts om Flygts relativt unika ställning både inom pumpdivisionen och ITT totalt är det inte förvånande att moderföretagets inflytande över produktutveckling och marknadsföring framstår som ganska marginellt. Ju mer ett dotterföretag skiljer sig från sitt moderföretag med avseende på produktinriktning desto mindre blir inflytandet från moderföretaget över sådana aktiviteter som kräver kunskap om produkten. Detta gäller speciellt om dotterföretaget i fråga är framgångsrikt.

Summering

Det kan nu vara dags att försöka summera upp den genomgång av egenskaper hos Flygt med relevans för centrala näringspolitiska faktorer som gjorts i avsnitt 3.

Det huvudsakliga intrycket efter genomgången av detta praktikfall är att ITT genom övertagandet av Flygt investerat i ett företag som gett god avkastning och tillväxt i snabbare takt än jämförbara företag i genomsnitt. Det relativt ringa kapitaltillskottet från ITT:s sida i kombination med en hygglig utdelning har i sig inneburit ett betalningsbalansmässigt utflöde av kapital. Undersökningen kan inte visa på någon påtaglig inverkan från ITT:s sida på Flygts export eller import som skulle uppväga ovannämnda betalningsbalanseffekt. I den mån det har varit möjligt att kontrollera har en påfallande likhet kunnat visas i utvecklingen före och efter ITT:s köp och ITT-perioden uppvisar inte några utvecklingslinjer som markant skiljer sig från utvecklingen i de branscher som jämförts. De statistiska uppgifter som använts kan dock vara alltför grova och osäkra för att upptäcka sådana skillnader.

De uppgifter som företagsledningen själv givit om ITT:s styrning av Flygt ger emellertid intrycket att koncernen hittills åtnjutit en relativt stor grad av självständighet, trots det strikta budgeteringssystem som ITT tillämpar. Den mest påtagliga förändringen enligt företaget skulle vara att man övertagit de styrsystem som ITT använder och nu tillämpar dessa i styrningen av sina egna dotterbolag, däremot har ITT mycket litet av centrala FOU- eller marknadsföringsfunktioner som berör Flygt. Om ovanstående är riktigt så innebär det samtidigt att ITT inte påverkat Flygts produktivitet och därmed tillväxt och internationella konkurrenskraft vare sig i den ena eller andra riktningen.

Den främsta orsaken till denna självständighet är sannolikt kombinationen av hög tillväxt/avkastning och den begränsade likheten mellan Flygts produkter och ITT:s övriga produktsortiment.

Under förutsättning att företaget går bra finns det ingen större anledning för ITT att försöka öka graden av påverkan, speciellt om man har begränsade kunskaper om den bransch Flygt arbetar inom. Skulle en av dessa egenskaper hos Flygt inte ha funnits finns det inget som säger att ITT skulle nöjt sig med det begränsade inflytande man hittills sannolikt haft.

Tabell 1

Etableringsår för Flygt AB:s dotterbolag

Källa: Uppgifter från företaget.

1954, 1954	Flygt Pompen B.V., Holland
1955	Flygt Canada Limited, Canada
1957	Flygt Pumpen GmbH, Västtyskland
1957, 1957	Flygt Corporation, USA
1959	Flygt-Werk GmbH, Västtyskland (tillverkande)
1960	Flygt France, SA, Frankrike
1961	A/S Flygts Pumper, Danmark
1963	Flygt Italia SpA, Italien
1964	NV Flygt S.A., Belgien
1966	Flygt Pumper A/S, Norge
1966	Grindex AB, Sverige (tillverkande)
1969	Flygt Australia Limited, Australien
1970 ¹	Flygt Pumps Ltd, England
1975	Flygt Vertriebsgesellschaft GmbH, Österrike
1975 ²	Standard Electrica SA, Divisar Flygt Brasil, Brasilien (i Brasilien kom tillverkning igång 1977)

¹ drevs som associerat bolag till 1977 då det blev formellt dotterbolag

² associerat bolag

Källa:

Tabell 2 .Sysselsatta inom Flygt-koncernen.

Svenska Aktiebolag samt företagets årsredovisning 1978.

<u>År</u>	<u>koncernen</u>	<u>Sverige</u>	<u>utomlands</u>	<u>% Sverige</u>
1960	580			
1963	805	502	303	62,3
1964	896	559	337	62,3
1965	1 084	654	430	60,3
1966	1 162	701	461	60,3
1967	1 241	745	496	60,0
1968	1 373	816	557	59,4
1969	1 579	947	632	59,9
1970	1 797	976	821	54,3
1971	1 814	1 072	742	59,0
1972	1 939	1 125	814	58,0
1973	2 104	1 182	922	56,1
1974	2 414	1 365	1 049	56,5
1975	2 464	1 320	1 144	53,5
1976	2 240	1 224	1 016	54,6
1977	2 502	1 212	1 290	48,4
1978	2 584	1 217	1 367	47,0

Tabell 3. Omsättning och antal sysselsatta i Flygt och jämförbara delbranscher 1960-78, Löpande priser

År	Fakt. omsätt- ning Moderbolag ² Koncernen	Flygt	Antal sysselsatta		Bransch 3829 (SNI)		Bransch 38299 (SNI)		Elektroteknisk industri	
			Moderbolag ² Koncernen	Konc. ³	Saluvärde ¹ mkr	Antal syssel- satta	Saluvärde ¹ mkr	Antal syssel- satta	Saluvärde ¹ mkr	Antal syssel- satta
1960	32							2 340	58 179	
1961	43							2 578	62 867	
1962	49									
1963	65	497	805					3 163	65 854	
1964	79	551	896					3 051	66 893	
1965	102	606	1 084					4 012	68 779	
1966	70	116	1 162					4 401	69 042	
1967	70	126	U.S.	1 241	4 675	67 525	3 830	54 213	65 525	
1968	78	141	726	1 373	4 987	66 353	3 981	51 698		
1969	92	172	856	1 579	5 751	71 054	4 637	55 553		
1970	101	199	887	1 797	6 544	75 501	5 293	59 530		
1971	112	225	979	1 983	7 031	73 433	5 702	58 569		
1972	134	260	1 042	2 149	7 340	72 222	5 781	56 086		
1973	163	287	1 097	2 356	8 315	73 315	6 486	56 139		
1974	211	395	1 212	2 593	10 250	73 802	8 136	56 805		
1975	252	474	1 230	2 619	11 783	75 499	9 486	58 804		
1976	252	U.S.	1 162	2 697	12 803	77 331	10 322	60 690		
1977	275	585	1 152	2 788	13 606	73 744	10 893	57 443		
1978	333	710	1 157	2 711	U.S.					

Källa: Företagsdata och Industristatistiken.

¹Saluvärde inkluderar internleveranser.²p g a en omläggning av redovisningen i Flygt finns ej jämförbara uppgifter över omsättning för 1960-65 och sysselättning för 1960-62.³Inklusive associerade bolag⁴SNI-indelning 38 Verkstadsindustri 83 446 mkr (oms)

382 Maskinindustri 23 960

3829 Övrig mask.ind. 13 606

38299 Annan mask.tilliv. 10 893

382992 tilliv. av sätteleveranser 824

Tabell 4

Geografisk fördelning av tillverkningen

År	antal	moderbolaget(%)	Grindex(%)	Flygt Werk(%)	Brasilien(%)
1967	29 300	84	8	8	
1968	35 000	85	8	7	
1969	42 550	86	7	7	
1970	46 950	87	7	6	
1971	49 500	86	7	7	
1972	46 250	83	9	8	
1973	53 050	83	9	8	
1974	66 707	83	8	9	
1975	61 509	84	7	9	
1976	56 100	85	7	8	
1977	61 470	85	8	7	0
1978	62 200	85	7	7	1

källa:uppgifter från företaget

Tabell 5 Bruttoinvesteringar i Flygtkoncernen och hela verkstadsindustrin 1965-1978. Löpande priser.

	<u>Flygtkoncernen</u>		<u>Verkstadsindustrin(SN1 38)</u>	
	<u>Totalt</u> Mkr	<u>Per sysselsatt</u> Tkr	<u>Totalt</u>	<u>Per sysselsatt</u>
1965	7,8	7,2	U.S.	
1966	8,7	7,5	U.S.	
1967	9,6	7,7	U.S.	
1968	4,7	3,4	1 438	4,0
1969	7,6	4,8	1 671	4,5
1970	13,7	7,6	1 997	5,1
1971	9,5	4,8	2 499	6,3
1972	11,2	5,2	2 468	6,3
1973	18,2	8,0	2 983	7,4
1974	18,3	7,0	4 203	10,0
1975	18,1	6,9	5 041	11,5
1976	25,8	9,6	5 148	11,8
1977	36,1	12,9	4 402	10,5
1978	33,2	12,2		

Tabell 6 . Olika typer av produktivitetmått för Flygt och vissa jämförelsebranscher. 1968-78

	FLYGT						Bransch 38299
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	
	Antal tillverkade pumpar/sysselsatt	Förädlingsvärde per sysselsatt fasta priser ¹	Omsättning/sysselsatt fasta priser ¹	Förädlingsvärde per sysselsatt fasta priser	Omsättning/sysselsatt fasta priser	Produktionsvolym/syssel	
	Moderbolaget	Moderbolaget	Moderbolaget			index 1968=100	
1968	41	70	107	44	77	100	
1969	43		104	45	81	103	
1970	46		106	44	82	105	
1971	43		100	48	86	111	
1972	37		108	49	86	109	
1973	40	70	117	49	91	114	
1974	45		119	51	98	123	
1975	42		119	49	94	121	
1976	41		114	47	89	113	
1977	45		115	49	92	113	
1978	46	72	126	U.S	U.S	U.S	

1. Omräkning till fasta priser har skett med hjälp av producentprisindex för delbransch 382, Maskiner, icke elektriska, 1968=100.

Källa: Flygt, Industristatistiken.

Tabell 7. Omsättning per sysselsatt i Flygtkoncernen och Elektroteknisk industri 1963 - 67. Löpande priser. Tkr.

	<u>Flygt</u>	<u>Elektroteknisk industri</u>
1963	81	48
1964	88	46
1965	94	58
1966	100	64
1967	102	68

Källa: Företagsdata och Industristatistiken.

Tabell 8. Procentuella andelen tjänstemän i Flygt (moderbolaget) och Annan maskinindustri (SN1 38299) 1969-1975.

	<u>Flygt</u>	<u>Annan maskinindustri</u>
1969	48	35
1970	52	35
1971	51	36
1972	53	36
1973	53	35
1974	48	35
1975	51	36

Källa: Företagsdata och Industristatistiken.

Tabell 9. Flygtkoncernens försäljning, rörelsevinst och investeringar 1973-79. Dollar. Löpande priser.

	<u>73</u>	<u>74</u>	<u>75</u>	<u>76</u>	<u>77</u>	<u>78</u>	<u>79</u>
Försäljning	80,7	106,5	131,4	145,7	168,2	190,3	208
Investeringar	3,6	4,2	4,2	5,9	8,1	7,4	5,
Inv/Förs %	4,5	3,9	3,2	4,0	4,8	3,9	2,

Källa: Uppgifter från företaget.

Tabell 10. Flygtkoncernens externa försäljning, länderfördelad, mkr

	<u>1967</u>	<u>1978</u>
Sverige	24	52
Norden	7	77
Övriga Västeuropa	48	349
USA	8	100
Canada	7	52
Övriga länder	9	106
Totalt	103	736

Källa: Flygt. Anm. De marknader på vilka Flygt har egna försäljningsbolag blir övervärderade i förhållande till försäljningen på agentmarknaderna i koncernens externa försäljningsstatistik. Företaget hade dock försäljningsbolag på alla större marknader förutom England redan före 1967.

Tabell 11. Värdet av exporten i bransch 719, Andra icke elektriska apparater och maskiner, samt Flygt/moderföretagets export 1967 och 1974. Mkr.

	<u>1967</u>	<u>1974</u>	<u>Ökning i procent</u>
Bransch 719	2015	5866	191
Flygt	40	172	331

Tabell 12. Flygtkoncernens inköp av varor och tjänster
1968,-73 och 78. Tkr.

	<u>1968</u>	<u>1973</u>	<u>1978</u>
Totala inköp	27 500	65 790	143 000
Total import	8 250	19 069	32 652
Importandel	30%	29%	23%
Köp från ITT-företag	0	5 377	5 211
Import från ITT-företag	0	5 008	4 100
ITT-andel	0	8%	3%
ITT-import	0	26%	13%

Källa: Uppgifter från företaget.

REFERENSER

Intervjupersoner

Bertil T Nilsson, VD, Solna

Bertil Englesson, chef FoU, Solna

Gunnar Sundström, chef tillv., Lindås

Ingemar Axelsson, chef ekon.avd., Lindås

Anders Nilsson, ekon.avd., Lindås

Carl-Johan Carlberg, markn.avd., Solna

Bengt Ramström, ordf. SIF-klubben, Solna

Ulf Gustavsson, ink.avd., Lindås

Mats Forsgren

Kapitel 11 FALLET IKO

	<u>Sid.</u>
1. Inledning	585
2. Avsnitt 2, Historik	589
3. Avsnitt 3, Jämförelse av utvecklingen i IKO och Sieverts	596
4. Avsnitt 4, Förhållandet IKO-ITT	600
5. Avsnitt 5, Vad hade hänt om IKO förblivit i svensk ägo	609
6. Bilagor	612

Inledning

IKO Kabel är ett utlandsägt företag. 1968 förvärvade ITT samtliga aktier i det västgötska företaget, beläget i Grimsås. Avsikten med föreliggande rapport är att försöka analysera på vilket sätt utlandsägandet påverkat företagets utveckling sedan ägarskiftet. I likhet med övriga fallstudier i utredningen har vi inte haft möjlighet att göra några ingående undersökningar av företagets "liv" under aktuella perioder. Intervjuade personer framgår av en uppställning i slutet av rapporten.

I Sverige finns idag tre stora tillverkare av kabel, ASEA Kabel och Sieverts som är ungefär lika stora samt IKO Kabel som är något mindre. ASEA tillverkar endast kraftkabel medan Sieverts, efter det att LM Ericssons telekabeldivision förvärvats, och IKO tillverkar både kraft- och telekabel. ASEA och Sieverts har flera gemensamägda bolag och samarbetsbolag. Såväl kraft- som telekabel är standardbetonade produkter. Tillverkningen är tekniskt sett relativt okomplicerad och det är därför också lätt att etablera en kabelfabrik. Internationellt sett är antalet kabelfabriker

stort, de flesta relativt små och hemmamarknadsinriktade, vilket antas bero på de höga transportkostnaderna för kabel. Produkternas karaktär gör att pris och leveranstid blir de viktigaste konkurrensmedlen medan kvaliteten får underordnad betydelse.

Avnämarsidan vad gäller telekabel karaktäriseras av att det i regel finns få stora kunder, teleförvaltningar, som köper telekabel. När det gäller kraftkabel ser köparstrukturen något annorlunda ut. Även här är det stora förvaltningar som är avnämare men även mindre kunder bl a grossister och större företag köper direkt från tillverkaren. Inköp av råmaterial, speciellt koppar är en kritisk faktor för kabeltillverkarna. Såväl IKO som Sieverts importerar en del av sitt kopparbehov, c:a 25-30 procent. Resterande del köps av ASEA-företaget Elektrokoppar, i vilket Sieverts har 25 procent av aktiekapitalet, och i mindre utsträckning, från Metallverken. Importen motiveras av att man inte vill vara alltför beroende av ett fåtal leverantörer. Priset på koppar har varierat mycket de senaste åren och har stor betydelse för tillverkaren eftersom kablarna kan innehålla mellan 45-50 % koppar. Priset på aluminium har varit stabilare än kopparpriset men har ökat markant den sista tiden då det följer energiprisutvecklingen och aluminium har blivit lika dyrt som koppar. Fördelen är dock att aluminium är lättare, halva kopparens vikt, vilket gör att denna metall tar marknad från koppar, speciellt vad gäller kraftiga högspänningskablar. Den tredje viktiga råvaran är plaster som har ökat betydande i pris beroende på oljeprishöjningarna.

I våra undersökningar av Flygt och Findus fanns inga möjligheter att jämföra med utvecklingen i liknande svenskägda företag. De företag som låg närmast till

för en sådan jämförelse hade en alltför olikartad situation för att göra en analys meningsfull. I IKO:s fall är situationen annorlunda. Av de tre större kabeltillverkarna är IKO och Sieverts mest likartade, eftersom de tillverkar både tele- och kraftkabel. Båda företagen är dotterbolag till stora koncerner, IKO till ett utländskt, Sieverts till ett svenskt. Båda företagen tillverkar kabel i olika dimensioner och vänder sig i princip till samma kundkrets. Tillverkningsituation och marknadsförhållande bör därför vara likartade.

Som framgår av beskrivningen av de båda företagen i nästa avsnitt så finns det också viktiga skillnader mellan företagen. Det är naturligt att företag med olika historia bakom sig och olika ägare inte kan vara identiskt lika under en viss jämförelseperiod. Skillnader finns t.ex. i fråga om avnämmarstruktur. IKO säljer till några stora kunder, bl.a. Televerket och ELEF (kommunernas centrala inköp av elprodukter) samt till många småkunder. Sieverts säljer en större del av sin kraftkabel till sitt minoritetsägda grossistföretag SELGA och telekabel via LM Ericssons order på hela telesystem. Dessa och andra olikheter är dock inte större än att en jämförelse kan vara meningsfull. Vi kommer därför att i föreliggande rapport utnyttja Sieverts som "referenspunkt" i analysen av IKO. Sieverts (och därmed LM Ericsson) utgör också i sig viktiga delar i IKO:s historia, som viktigaste konkurrenter och potentiella köpare när IKO var till försäljning 1968.

Nästa avsnitt innehåller kortare beskrivningar av IKO och Sieverts. I avsnitt 3 görs en jämförelse

av utvecklingen i de båda företagen. Avsnitt 4 tar upp relationen IKO - ITT och avsnitt 5 behandlar effekten på konkurrenssituationen i Sverige av att IKO övergick i utländsk ägo.

Avsnitt 2. Historik.

IKO Kabel

IKO Kabel grundades av Karl Olsson i Grimsås 1947. Vid denna tidpunkt, strax efter andra världskriget, ökade verksamheten inom byggnadsindustrin och därigenom ökade efterfrågan på kabel. IKO började tillverka en enklare typ av kraftkabel och mötte snart kraftig konkurrens, främst från Sieverts och Liljeholmens kabelfabrik (numera ASEA-Kabel). I detta läge försökte IKO satsa på tillverkning av kraftigare elkabel men mötte också här hård konkurrens. Detta gjorde att företaget började tillverka en tredje produkt - telekabel med plastisolering (tidigare hade det endast funnits pappersisolerade kablar). Motståndet och konkurrenssituationen var fortfarande svår samtidigt som det nya isoleringsmaterialiet hade svårt att "locka" avnämare. Dessutom var statsmakterna negativ till att ha en fabrik i Grimsås och ville förlägga produktionen till Borås där byggnadsverksamheten var stor. Trots detta kunde IKO anlägga en fabrik i Grimsås och detta hade de fördelarna att en viktig järnvägslinje låg där samt att det fanns god tillgång på arbetskraft.

1968 var IKO till försäljning och flera köpare var aktuella bl.a. Sieverts och Liljeholmens kabelfabrik samt det amerikanska företaget ITT. Orsaken till att de tidigare ägarna ville sälja kan bero på generationsskifte men det kan även finnas andra påverkande faktorer. Enligt IKO var det p g a motståndet från de svenska konkurrenterna och rädsla för monopolisering av den svenska kabelmarknaden som IKO slutligen såldes till ITT 1968.

IKO idag

IKO är numera ett helägt dotterbolag till ITT, Svenska AB och har en produktinriktning på telekabel och kraftkabel. Fördelningen mellan dessa produktgrupper är svår

att ange exakt då det är svårt att sätta en klar gräns. Uppskattningsvis är andelen telekabel idag knappt 25 % av total fakturering och den har tidigare varit mindre.¹ Båda typerna av kabel tillverkas i fabriken i Grimsås och de anställda är inte specialiserade på tillverkning av en viss produkttyp utan på olika typer av material. Därigenom kan de anställda omplaceras mellan tillverkning av de olika kabeltyperna. Merparten kabel med undantag av den vanligaste 1kV jordkabel, tillverkas på order vilket gör att de ibland tillverkas relativt mycket telekabel och mindre kraftkabel och omvänt.

Större delen av IKO:s leveranser går till den svenska marknaden. Exportandelen har dock ökat, från 19 procent 1969 till 39 procent 1978. I Sverige har IKO framförallt tre stora kunder; Televerket, Bejo och ELEF (kommunernas inköpsorganisation för elprodukter), som vardera köper för 20-25 mkr. Bejo är ett ITT-ägt elgrossistföretag, förvärrat 1968. Det bildades 1968 genom en sammanslagning av två elgrossister, Bröderna Engströms AB och Joel Olssons AB. Dessa företag hade sedan länge varit kunder till IKO.

Den viktigaste avsättningsmarknaden utanför Sverige de senaste åren är arabländerna men även övriga Norden är en viktig marknad, speciellt Danmark. Även övriga Västeuropa köper en del från IKO. IKO:s försäljning på olika länderområden framgår av tabellen nedan.

¹Utgående från definitionen att kabel för mer än 60 volts spänning utgör kraftkabel.

Tabell 1 Fakturering fördelad på länderområden 1969, 1975 och 1978 i tkr och i % total fakturering

	1969		1975		1978	
	tkr	%	tkr	%	tkr	%
Sverige	88 180	81	135 576	72	136 260	61
Övriga Norden	6 595	6	11 004	6	26 747	12
Övr Västeuropa	7 112	7	12 750	7	13 954	6
Arabländer	3 519	3	15 363	8	43 137	19
Övriga länder	3 115	3	12 464	7	3 896	2
S:a	108 521	100	187 157	100	223 994	100

Källa: Företaget.

Som framgår av tabellen är det framförallt leveranserna till arabländerna som svarar för den största ökningen i IKO:s export, men även försäljningen till övriga Norden har ökat relativt kraftigt.

Trots den relativt omfattande exportförsäljningen, 1978 uppgick den till c:a 90 milj.kr, har IKO ingen stor försäljningsorganisation. Exportavdelningen består av 5 personer. Av tabellen nedan framgår andelen av IKO:s totala fakturering som går till andra ITT-företag.

Tabell 2 Andel av fakturering som går till andra ITT-företag:

1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976
19 %	16 %	14 %	11 %	12 %	9 %	13 %	16 %
1977	1978						
10 %	9 %						

Källa: Företaget.

Praktiskt taget all den försäljning som IKO har till andra

ITT-företag gäller grossistföretaget Beijs, som köper såväl tele- som kraftkabel. Leveranser till andra ITT-företag har mera haft karaktären av engångsföreteelser t.ex. till ITT:s norska kabelföretag (1978 c:a 4 mkr), och ITT-ägda kabelföretag i Frankrike och Västtyskland. Försäljningen till Flygt och Standard Radio i Sverige är mycket obetydlig.

Fram till 1978 hade IKO tillverkning av kabel enbart i Grimsås. Detta år förvärvades samtliga aktier i Alstermo Kabel AB, med 48 anställda och en årsomsättning på 33 milj.kr. Därutöver har IKO 25 procent av aktierna i ett iranskt kabelföretag, IKO Cable Works Ltd, med en fabrik i Teheran och en 20 mil söder om Teheran. På grund av oroligheterna i Iran är den ekonomiska situationen för detta företag mycket svår då stora lån som IKO gått i borgen för skall förräntas och amorteras.

Sieverts Kabelverk.

Historik

Grundaren till Sieverts kabelverk, Max Sievert, inledde verksamhet i Sverige 1881 med import och försäljning av koppartråd från Tyskland. Tidigt kom han i kontakt med teletillverkaren LM Ericsson och fick stora leveranser till denne. På inrådan av LM Ericsson startade Sievert en fabrik i Sverige 1888 och leveranserna till LM Ericsson blev allt mer betydande. Verksamheten ökade snabbt i omfattning, antal anställda ökade från 15 vid starten till 400 1920, samtidigt som omsättningen ökade från 0,4 mkr 1895 till 6 mkr 1920. Av Sieverts försäljning under slutet av 1890-talet levererades ca 40 procent av produkterna till LM Ericsson. Omvänt var Sieverts en viktig leverantör för LM Ericsson, nästan all koppartråd inköptes från Sieverts och Sieverts svarade för en tredjedel av LM:s totala köp från svenska leverantörer. De båda företagen var således mycket beroende av varandra och detta bidrog till att LM Ericsson övertog samtliga aktier i Sieverts 1928. Då hade Sieverts ca 330 anställda och en omsättning på ca 9mkr.

Det nya bolaget kom att driva sin verksamhet relativt fristående från moderbolaget och bidrog under perioden 1937-45 med drygt 25 mkr i utdelningar, vilket var mer än hälften av den totala nettoinkomsten från koncernbolagen.

De första åren tillverkade Sieverts främst kabel och tråd för svagströmsindustrin i Sverige, speciellt för LM, för att senare övergå till en produktionsinriktning som dominerades av starkströmskabel. Koppar importerades fram till sekelskiftet i huvudsak från Tyskland, därefter köptes det mesta av metallen från svenska leverantörer.

I början av 1900-talet ökade efterfrågan på jordkablar och 1910 började Sieverts tillverka denna typ av kabel. En annan kabeltyp, pappersisolerad blykabel, började tillverkas vid samma tid då Sieverts erhållit licens från det amerikanska bolaget Western Electric.

Sieverts idag.

Fram till slutet av 1960-talet tillverkade företaget både kraft- och telekabel, men under perioden 1970-75 var telekabeltillverkningen överförd på moderföretagets kabeldivision, för att därefter åter förvärvas av Sieverts.

Sieverts ingår i LM koncernen som ett helägt dotterbolag och har själv hel- och delägda dotterbolag (se bilaga 1). Det helägda dotterbolaget är Kabmatik med ca 55 anställda, som tillverkar kabelmaskiner. Sieverts har också tillsammans med ASEA Kabel tillverkningsbolag, i första hand Bjurhagens fabriker med ca 250 anställda, Bofa Kabel med dotterbolaget Töckfors, ca. 250 anställda och Kabeldon AB med ca. 200 anställda, som tillverkar tillbehör till kabel. Dessutom har Sieverts och ASEA det gemensamägda SELGA (Svenska elgrossist AB).

Exporten från Sieverts har i absoluta tal ökat kraftigt

från 15 mkr 1968 till 165 mkr 1978. 1968 utgjorde exporten 7 procent av totalfaktureringen, 1973 var andelen 14 procent och 1978 så pass mycket som 30 procent. 1968 bestod exporten främst av leveranser till övriga Europa och Latinamerika och 1973, då Sieverts endast hade tillverkning av kraftkabel, gick leveranserna nästan uteslutande till övriga Europa. Bilden har de senaste åren förändrats främst genom stora order från Mellanöstern. Beträffande kraftkabel är övriga Europa en betydande avnämare, drygt 40 procent av exporten av kraftkabel 1978, men den viktigaste avnämaren är dock Iran, som samma år importerade i en omfattning av nästan 50 procent av Sieverts export av kraftkabel. Av exporten av telekabel gick två tredjedelar till Saud-Arabien och en stor del, 18 procent, till Afrika där Libyen var den störste enskilde kunden. Faktureringen uppdelad på länderområden resp. kraft- och telekabel framgår av nedanstående tabell.

Tabell 3 Fakturering fördelad på länderområden och produktgrupper. Procent.

	1968		1973		1978	
	Kraft	Tele	Kraft	Kraft	Tele	
Sverige	95	87	86	73	66	
Export	5	13	14	27	34	
Övr.Eur.	2	6	13	11	1	
Latinam.	3	3	1		2	
Mellanöst.				16	23	
Övr. Asien		3			1	
Afrika		1			6	
Austr+ Nordam.					1	
	—		—	—	—	
	100		100	100	100	
Fakt.i mkr	147	55	235	262	284	

Källa. Sieverts.

Avsnitt 3. Jämförelse av utvecklingen i IKO och Sieverts.

Som framgår av bilaga 2 och 3 har omsättningen i löpande priser ökat kraftigt i såväl IKO som Sieverts sedan 1963. Omsättningen i Sieverts har ökat från 169,9 mkr 1963 till 549,5 mkr 1978, vilket är en ökning med i genomsnitt 20 mkr per år. Variationerna är dock mycket stora och den procentuella förändringen har under samma period pendlat mellan -13 och +68 procent. En av förklaringarna till variationerna är företagets förvärv och avyttringar av verksamhetsgrenar, bla avyttrades telekabeltillverkninngen 1970 och förvärvades igen 1976. I fasta priser^{*} uppvisar dock Sieverts en viss nedgång under perioden 1963-78.

Utvecklingen av IKO:s fakturering har varit positiv under perioden 1963-78 och ökat mellan 1 och 24 procent årligen. I löpande priser har företaget ökat sin omsättning med i genomsnitt 11,5 mkr per år och i fasta priser har omsättningsvariationerna varit ganska små, med en ökning sett över hela perioden 1963-78 på 27 procent.

I början av 1960-talet var IKO fortfarande ett litet företag med ca 50 mkr i omsättning och 260 anställda, medan däremot Sieverts redan vid denna tidpunkt vuxit till ett medelstort företag med 1700 anställda. Det är således från en betydligt lägre nivå än Sieverts som IKO utvecklats fram till idag. En förklaring till skillnad i tillväxt kan också vara skillnader i de båda företagens produkthistoria. Eftersom IKO är ett betydligt yngre företag hade man redan från starten möjlighet att helt inrikta produktionen på plastisolerade kablar, medan Sieverts däremot successivt under perioden förändrat sin produktionsinriktning från pappers- till plastisolering. En tredje förklaring är sannolikt skillnader i industriell miljö som ger IKO en fördel när det gäller rekrytering av arbetskraft,

personalomsättning, frånvarofrekvens och utbyggnads-
möjligheter.¹⁾

En fjärde förklaring skulle skillnader i ägarskapet kunna vara. Eftersom IKO förvärvades av ITT 1968 är det skillnader i utvecklingen före och efter detta år som är av speciellt intresse. I bilaga 5 har en uppdelning av omsättning och antal anställda gjorts på perioderna 1963-67 och 1969-78.

Det är påtagligt att för de år uppgifter finns är skillnaden i utvecklingstakt mest markerad åren innan ITT:s förvärv av IKO. Volymmässigt ökade IKO med i genomsnitt fyra procent per år 1963-67 medan Sieverts minskade genomsnittligt i volym lika mycket under dessa år. Denna markanta skillnad i försäljningsutveckling slår igenom i förändringen av antal anställda 1963-67, som för IKO:s del ökade med ca 25 procent medan Sieverts antal minskade med ca 17 procent. Åren efter förvärvet är skillnaderna mellan de båda företagen inte alls lika påtagliga. Omsättningsmässigt har Sieverts ökat något mer än IKO, i fasta priser, medan sysselsättningen fortfarande sjunker i Sieverts men ökar i IKO. Skillnaderna är dock inte alls så stora som åren 1963-67.

Om vi ser till bruttoinvesteringarna i de båda företagen under ITT-perioden så är skillnaden inte heller särskilt stor. De genomsnittliga årliga investeringarna var något högre i IKO än i Sieverts, 22 resp. 20 tkr per anställd, medan investeringarna per omsättningskrona var ungefär densamma i båda företagen. (Se bilaga 6).

Under perioden 1963-78 uppvisar IKO genomsnittligt en högre omsättning per anställd än Sieverts. (se bilaga 7). Till en del kan denna skillnad förklaras med olikheter i produktsortiment. Sieverts har, med undantag för åren 1970-75, då telekabeltillverkningen tillhörde LM, alltid

1) 1977 var totalfrånvaron i IKO 6,3 procent, medan den för Sieverts beräknas till 23,5 procent samma år. Källa: Företagen.

haft en större andel telekabel i sitt sortiment än IKO. Denna tillverkning är mer personalkrävande än tillverkning av kraftkabel. Tidvis har också Sieverts haft en relativt stor andel övrig verksamhet som också varit mer personalkrävande än kraftkabeltillverkningen. (Se bilaga 3). För åren 1972-75 är en jämförelse lättast att göra, dels därför att uppgifterna om antal sysselsatta är jämförbara, dels därför att telekabel och övrig verksamhet inte ingick i Sieverts sortiment dessa år. Om övriga faktorer som påverkar arbetsproduktiviteten är likartade i de båda företagen borde Sieverts uppvisa en högre omsättning per anställd än IKO dessa år med tanke på att man då bara tillverkade kraftkabel. Som framgår av bilaga 7 har IKO trots detta en högre omsättning per anställd även dessa år med undantag för ett år då den var i stort sett lika stor. Detta antyder att IKO har en högre arbetsproduktivitet än Sieverts, även sedan hänsyn tagits till skillnader i sortiment.¹⁾ Skillnaden i omsättning per anställd varierar relativt mycket mellan åren men man kan knappast påstå att perioden före ITT:s övertagande skiljer sig från perioden efter. Möjligen kan man skönja en tendens att Sieverts förbättrat sin produktivitet sedan 1960-talet medan IKO legat kvar på en högre nivå. Sedan slutet av 1960-talet har ju också båda företagen ökat sin verksamhetsvolym, Sieverts parallellt med en minskning i antalet sysselsatta, IKO med ökning i antalet sysselsatta (om än i avtagande takt).

Av ovanstående material kan vi inte dra slutsatsen att ITT-perioden inneburit en radikalt annorlunda utveckling i IKO i jämförelse med Sieverts. Visserligen

1) IKO uppvisar också en högre lönsamhet än Sieverts. Enligt Veckans Affärer var IKO:s nettoresultat i procent av omsättningen 1977 och 1979 19,2 resp. 15,7 procent. Motsvarande värden för Sieverts är 10 resp 8,5 procent.

är IKO:s volymtillväxt betydligt kraftigare än Sieverts åren strax före ITT:s förvärv 1968 medan den t.om. är något mindre åren efter. Den viktigaste förklaringen till detta är sannolikt att IKO startade från en betydligt lägre nivå än Sieverts i kombination med andra gynnsamma förutsättningar i fråga om arbetskraft, industrimiljö, mm. Detta innebär samtidigt att materialet inte heller kan tolkas så att ITT:s övertagande skulle ha inneburit en extra "injektion" för IKO med avseende på tillväxt. Det enda vi kan säga är att sysselsättningen ökat i IKO såväl före som efter ITT:s förvärv.

Avsnitt 4. Förhållandet IKO-ITT.

I likhet med tidigare rapporter om utlandsägda företag kommer vi att inrikta analysen på olika aspekter av integration mellan IKO och övriga ITT-företag. Vi vill försöka avgöra graden av IKO:s beroende till ITT (och vice versa) i den löpande verksamheten, produktionsmässigt, kunskapsmässigt och administrativt/finansiellt.

Vi måste börja med att slå fast att IKO som företag utgör en försvinnande liten del av hela ITT-koncernen. ITT:s totala omsättning 1978 var mer än 15 miljarder dollar, ca 70 miljarder svenska kronor, medan IKO:s omsättning var 224 miljoner kr, dvs ca en tredjedels procent av hela koncernens omsättning. Detta faktum tillsammans med det förhållande att IKO inte svarar för någon speciellt unik typ av produktion i ITT-koncernen gör att ITT som helhet på intet sätt kan sägas vara beroende av IKO. Även om man begränsar jämförelsen till ITT:s telekommunikationssida så utgör IKO en mycket liten del. ITT har sammanlagt åtta kabeltillverkande företag, varav sex i Europa och två i USA. Av företagen i Europa är det enbart IKO och ITT:s norska företag som tillverkar både telekabel och kraftkabel, medan övriga fyra är helt inriktade på telekabel. Sistnämnda företag ligger i England, Västtyskland, Spanien och Belgien. Ett av företagen, det i Belgien, är något mindre än IKO, övriga lika stora eller större. Om man ser till hela ITT-koncernen tillhör IKO de mindre företagen även om ITT har många små företag.

En intressantare frågeställning blir därför i vilken grad IKO är beroende av jättekoncernen ITT. Till skillnad från relationen FLYGT- ITT där FLYGT som tillverkare av dränkbara pumpar är relativt unika inom ITT, så ingår IKO i ITT:s traditionella och äldsta produktgren, telekommunikation. Flygts relativa oberoende i förhållande till ITT kan delvis tillskrivas moderbolagets begrän-

sade kunskaper om pumptillverkning. I IKO:s fall däremot är det fråga om en standardprodukt inom ett för ITT välkänt område. Kunskapsmässiga förutsättningar för styrning från ITT:s sida saknas således inte.

Hur ser då beroendet ut på utbudssidan? Av IKO:s totala försäljning utgörs uppskattningsvis 25 procent av telekabel. Även om skillnaden rent produktionsmässigt inte är så stor mellan tele- och kraftkabel så är marknadsbilden olikartad. Telekabelkunder är vanligtvis statliga förvaltningar som köper stora mängder kabel, medan kraftkabelkunderna är såväl stora som små köpare. IKO:s största kunder är Televerket i Sverige som köper tele- och kraftkabel för sammanlagt ca 25 mkr, och grossistföretaget Bejo som köper tele- och kraftkabel för ungefär lika mycket. Den tredje största kunden är ELEF (kommunernas centrala inköp av elprodukter) som köper för ca 20 mkr. Resterande svenska kunder består av 7-8 större grossister samt många små kunder.

Med tanke på att ITT:s intresse framförallt ligger på telekabelsidan är det inom denna produktgrupp som man skulle kunna förvänta sig en samordning av försäljningen med tanke på att man har ytterligare sju företag som tillverkar telekabel, varav fem i Europa.

Inom ITT förekommer också ett system med central fördelning av inkommande förfrågningar på telekabel. Detta system avser försäljningar till stora teleförvaltningar, ca 25-30 milj.kr, där ITT i Bryssel förbehåller sig rätten att besluta vilket av kabelföretagen som skall få ordern på kapacitet, lönsamhet, mm, oavsett var förfrågan från början uppstod. Mindre order, kompletteringsförsäljningar, etc handläggs däremot ej av ITT centralt. I praktiken gäller systemet i hög grad försäljning till länder utanför Europa, t ex arabländerna, medan däremot teleförvaltningarna i Europa i hög utsträckning köper av resp lands egna kabelföretag. På grund av att ITT:s fördelningssystem gäller

stora order berörs inte IKO i praktiken av systemet. IKO varken vill eller kan konkurrera om dessa order eftersom de skulle ta alltför mycket av den totala kapaciteten. För IKO är Televerket i Sverige den särklass viktigaste kunden och enligt företagsledningen har det hittills aldrig inträffat att ITT i Bryssel överflyttat en order från Televerket till något annat företag i gruppen. Den telekabelförsäljning man har på export utgörs mestadels av mindre order, kompletteringsförsäljningar m m som man sköter mer fristående från ITT. Det innebär å andra sidan att IKO inte heller erhåller någon speciell "draghjälp" från ITT, vare sig när det gäller tele- eller kraftkabel. Det är endast undantagsvis det förekommer internleveranser mellan ITT:s övriga kabelföretag och IKO. På det hela taget förefaller det som om ITT i sin verksamhet på telekommunikationssidan helt enkelt är för stor med alltför stora kunder för att IKO skall kunna vara en underleverantör när ITT säljer sina telefonsystem i olika länder. Vi kan här göra en jämförelse med Sieverts som uppenbarligen kan dra vissa fördelar av att moderbolaget LM Ericsson säljer hela telesystem. Sieverts telekabeltillverkning ingick de facto som en del i LM:s försäljning av telesystem. Sieverts är också betydligt större på telekabel än IKO, 1978 c:a 284 mkr i fakturering att jämföra med IKO:s c:a 65 mkr. Enligt uppgifter från IKO utnyttjar man inte ITT:s marknadsorganisation i olika länder vid försäljning av kraftkabel. Ett skäl till detta är att marknadsföringen av kraftkabel är relativt okomplicerad varför behovet av en stor och lokalt förankrad marknadsorganisation inte är särskilt stor. Pris och leveranssäkerhet är de viktigaste konkurrensmedlen medan anpassning till olika kunders specifika behov spelar mindre roll. (Bortsett från den nödvändiga anpassningen till varje lands normsystem). Därför kan IKO också klara sin relativt sett stora export, c:a 90 mkr varav c:a 60 mkr utanför Norden, utan någon anställd utomlands och med en exportavdelning på endast 5 personer. Även försäljningsavdelningen för den svenska marknaden har få anställda, c:a 10 personer.

IKO hade redan vid ITT:s övertagnade en relativt stor exportandel, c:a 10 procent. Denna andel hade fram till 1978 ökat till 39 %. Sieverts exportandel var 1968 7 procent av faktureringen men hade 1978 ökat till 30 procent. Med tanke på IKO:s relativa oberoende i förhållande till moderbolaget i försäljningen av kabel så kan IKO:s växande exportandel knappast tillskrivas det förhållandet att man tillhör ITT-koncernen. Som tidigare framhållits så ingår i IKO:s export bara undantagsvis leveranser till andra ITT-företag. Sieverts starka ökning på exportsidan däremot kan säkerligen till en del tillskrivas LM:s exportutveckling, t ex leveranserna till Saud-Arabien.

Eftersom råmaterial, framförallt koppar, aluminium och plast, utgör en så stor del av en kabels totala kostnad, blir inköpsidan av central betydelse för lönsamheten hos ett kabelföretag. Kopparpriserna har mycket stor betydelse då kablarna kan innehålla 45-50 procent koppar. Priserna, som bestäms på Londonbörsen, varierar mycket, vilket i sin tur försvårar prissättning och ordertagning på färdig kabel, som till största delen tillverkas på order till fasta priser. Priset på aluminium är stabilare och följer energipriserna snarare än råvarupriset p g a det höga energibehovet i tillverkningen. Priset på plast är beroende av priset på olja och har följaktligen stigit kraftigt under senare år. Trots att ITT:s totala inköp av koppar, aluminium och plast till kabel och andra produkter är mycket stor förekommer enligt IKO-ledningen ingen samordning av inköpen mellan ITT:s kabelföretag. Skälet till detta uppges vara att IKO:s inköp redan är så stora att ytterligare mängdrabatter ej kan uppnås. Därtill kommer också de administrativa svårigheterna att samordna inköpen mellan de olika ITT-företagen. IKO köper inte vare sig dessa råvaror eller andra insatsvaror från ITT-företag. De enda "kopplingar" som finns på inköpsidan är årliga möten mellan kabelföretagens inköpschefer, som diskuterar priser och "byter siffror".

Ett annat område där en starkare koppling till moderbolaget finns är teknologiområdet. ITT har som tidigare nämnts, 8 kabelföretag av vilka 6 tillverkar enbart telekabel medan det norska bolaget och IKO tillverkar både tele- och kraftkabel. Företrädare för kabelföretagen och ITT:s laboratorium i England träffas c:a 4 gånger per år och diskuterar forskning och utveckling. Produktutvecklingen sker främst på materialområdet, nya typer av isoleringsmaterial utvecklas och förbättras. Vid dessa gemensamma diskussioner utses ett s k "leading house" som får utveckla och investera i ett speciellt FoUprojekt. Initiativ till projekten kommer vanligtvis från de olika kabeltillverkarna och IKO som är ett relativt litet företag i sammanhanget är "leading house" för en speciell typ av kabel, PEX-kraftkabel med vulkaniserad plastmassa. Att vara "leading house" innebär att de andra företagen följer med och får tillgång till den nya teknologin. På detta sätt fortgår ett formaliserat teknikutbyte inom ITT-koncernen. Denna FoU-överenskommelse möjliggörs genom en finansieringspool till vilken varje företag betalar en viss summa och får finansieringshjälp för FoU-projekt. Betalning går aldrig direkt från ett företag till ett annat. (jfr Flygtrappporten).

Det är uppenbart att tillhörigheten till ITT på sikt betyder mycket för IKO:s produktutveckling. Utvecklingen inom kabeltillverkningen är helt beroende av produktutvecklingen inom de områden där kabeln utgör en insatsvara. Den produktutveckling som stora företag av typ ITT bedriver får omedelbara konsekvenser för alla kabelföretag, framförallt på telekabelsidan. Beroendet till moderföretaget kan ha både positiva och negativa sidor. Till den positiva sidan hör självklart delaktighet i en vidare FOU-verksamhet än man skulle kunnat ha som fristående företag. Detta i sin tur kan "tvinga fram" en

större egen utvecklingsverksamhet än man annars skulle haft. Till den negativa sidan kan räknas en mindre grad av självständighet i val av FOU-projekt och därmed produktionsinriktning på sikt.

Den nya fiberoptiken är ett bra exempel på den både negativa och positiva sidan av att tillhöra en stor koncern. ITT har utvecklat en ny kabel-fiberoptik-kabel-vilken antagligen inte kommer att tillverkas av IKO utan av andra ITT-företag. IKO kan däremot komma att få den levererad från andra företag för att lägga isolering.

Som jämförelse kan nämnas att Sieverts redan har produktion av fiberoptikkabel i laboratoriemässig skala och är i färd med att bygga upp en kapacitet för framtida försäljning på marknaden. Denna verksamhet är starkt integrerad med transmissionsavdelningen på LM, som ju står för utrustningen i båda "ändarna", medan Sieverts svarar för kabeln och skarvningen. LM är också med och bekostar utvecklingen av kabeln.

Det är å ena sidan uppenbart att det inte är IKO som i denna situation avgör om man skall tillverka den nya kabeln eller ej. Å andra sidan är det osäkert i vad mån IKO som fristående företag haft möjlighet att påbörja tillverkning av fiberoptikkabel utan uppbackning av ett större telekommunikationsföretag. Sieverts tillverkning av den nya kabeln är uppenbarligen starkt beroende av LM:s verksamhet inom samma område. Genom kopplingen till ITT får man nu möjlighet att i varje fall få en del av produktionen genom arbetet med isolering av kabeln. Fiberoptikkabeln kan på sikt bli ett hot mot IKO:s verksamhet på telekabelsidan. I den mån tillhörigheten till ITT innebär en lösning i IKO:s möjligheter att ändra inriktning för att överleva som telekabeltillverkare så är detta naturligtvis negativt. Men den avgörande frågan

för vår del är om IKO hade haft bättre möjligheter att "skydda sig" om man förblivit i svensk ägo. De uppgifter vi har ger oss egentligen inga möjligheter att besvara den frågan. Möjligen är det så att IKO som ett relativt litet företag, i en situation med en ny produkt, ändå är starkt beroende av de stora telekommunikationsföretagen, oavsett ägarförhållanden.

Vid sidan av teknologiområdet är det i den administrativa och finansiella styrningen som ITT:s närvaro är mest påtaglig för IKO. ITT styr sina dotterbolag med hjälp av ett starkt formaliserat bugeteringssystem. Planeringen fortgår på så sätt att en femårig målsättningsplan först diskuteras internt, därefter med ITT:s kabelchef i Bryssel och sist i den centrala enheten i Bryssel. Därefter arbetar man fram en mer detaljerad plan som går samma väg och som blir den slutliga budgeten för den närmast liggande perioden. ITT gör månadsvisa uppföljningar av budgeten, även av tex lager och kundfordringar, som måste hålla en viss nivå. Om avvikelser från budgeten är för stora "trycker" ITT på och budgeten och utfallet går igenom. Rapportering till ITT görs löpande och olika typer av enkäter och kontroller görs regelbundet.

Överhuvudtaget spelar fastställda rutiner stor roll i ITT:s styrning. Ofta besöks dotterbolagen av representanter för moderbolaget som går igenom rutiner för tex inköp, lagerhållning, kontrollerar att rutinerna följs, föreslår ändringar osv.

I investeringsbudgeten skall 80 procent av investeringskostnaderna vara hänförliga till specificerade projekt. Investeringsbudgeten som helhet kan godkännas, men därutöver skall varje investering genomgå en sk Project Approbation Request (PAR), dvs en begäran om igångsättningstillstånd med ingående motiveringar från dotterbolaget, innan investeringen kan göras. Denna framställning skall vara undertecknad av såväl VD som berörda funktionschefer. Därefter går den vidare upp i ITT:s

hierarki där granskning sker på olika nivåer för att, när det gäller stora investeringar, slutligen beslutas av ledningen i New York. Under förutsättning att de ingår i budgeten kan dotterbolagen själv besluta om investeringar som understiger 100 tusen dollar.¹⁾

Den primära bedömningsgrunden för ITT är att investeringen skall vara lönsam, oavsett hur investeringen sker. Ett dotterbolag kan således inte "hjälpa upp" motiveringen av en investering med att man har tillgång till en viss finansieringsform, tex investeringsfonder²⁾. Däremot sätter ITT sällan upp några speciella tidsgränser för genomförande av investeringarna.

På grund av att investeringsäskandena skall passera så många instanser innan beslut kan fattas kan det ta ganska lång tid innan investeringen kan påbörjas. Även om ingen instans på vägen har några invändningar att göra mot projektet tar det enligt uppgift i regel minst fyra månader att få igenom en PAR.

Den relativt strikta administrativa styrningen som ITT tillämpar skulle kunna tänkas vara hämmande för viljan att föreslå investeringar, speciellt sådana som har en mer experimentell karaktär och kanske svåra att beräkna lönsamheten för. Från såväl företagsledningen som fackligt håll framhåller man dock det positiva i att styrningen framtvingar en noggrannare planering av investeringarna och förhindrar "impulsköp" av maskiner etc. Enligt företagsledningen har ITT:s styrmetoder betytt mycket för IKO:s höga lönsamhet men samtidigt krävt kraftigt utökade personella resurser för hantering av de informationsmängder som moderbolaget kräver in.

1) Även för dessa investeringar måste en PAR tas fram, som emellertid stannar i företaget.

2) Enligt uppgift från IKO har utnyttjandet av miljöfonderna för arbetsmiljöinvesteringar krävt speciellt ingående arbeten med PAR, med förklaring av fondernas syfte, osv.

På samma sätt som FOU-folk från de olika kabeltillverkarna inom koncernen träffas, har även ekonomi- och produktionsavdelningarna möten flera gånger per år. Dessutom är ekonomicheferna och de sk "back-line-cheferna" direkt underställda moderbolaget. (I IKO är "back-line-chefen" och VD samma person pga företagets litenhet).

Finansiellt har IKO under hela ITT-perioden stått på egna ben. På grund av företagets goda lönsamhet har man självfinansierat sina anläggningsinvesteringar och 1978 hade man långfristiga lån på endast 1,2 mkr (upptaget före 1968). Några långfristiga lån från ITT har ej erhållits under perioden. Utdelningar till ITT, Svenska AB har totalt uppgått till 83 mkr under perioden 1968-78. Därutöver betalar man avgifter för FOU och andra funktioner till moderbolaget enligt det system som tillämpas inom koncernen (se Flygtrappporten). Totalt har dessa avgifter under perioden 1968-78 uppgått till 27 mkr.

Avsnitt 5. Vad hade hänt om IKO förblivit i svensk ägo?

På grund av generationsskifte men även beroende på en mycket kraftig tillväxt med åtföljande "växtvärk" var IKO till salu 1968. Flera köpare var aktuella, blanda svenska konkurrenterna Sieverts och ASEA. IKO:s ägare ville dock inte sälja till de svenska konkurrenterna. En bidragande orsak till detta var sannolikt det kraftiga motstånd som dessa gav IKO vid starten och under uppbyggnadsskedet på 1950-talet. En annan viktig orsak var dessutom att man ansåg att en försäljning till Sieverts eller ASEA skulle innebära en alltför kraftig koncentration av den svenska kabeltillverkningen till ett par företag.

Det är naturligtvis omöjligt att besvara vad som hade hänt om IKO sålts till ASEA eller Sieverts. En utveckling som bedömare på såväl IKO som Sieverts anser trolig är att IKO ej lagts ner men gjorts om till en ren produktionsenhet, fortfarande belägen i Grimsås. Andra funktioner som företagsledning, inköp, försäljning och produktutveckling hade däremot sannolikt centraliserats till moderbolaget, och därmed hade IKO inte kommit att fungera som en självständig enhet. En sådan utveckling hade troligen inneburit en minskad konkurrens på den svenska kabelmarknaden. Visserligen förekommer viss importkonkurrens, men storförbrukarna, tex ELEF, köper helst av svenska tillverkare eftersom de utländska leverantörerna sällan kan tillhandahålla hela sortimentet av kabelkvaliteter. Eftersom den svenska kabeltillverkningen istort sett är koncentrerad till tre, från varandra fristående företag (inklusive dotterbolag), så skulle en ytterligare koncentration till två företag ha kunnat medföra en högre prisnivå på kabel.

En intressant frågeställning är om ett införlivande av IKO i ASEA eller LM-gruppen hade inneburit sådana samordningsmässiga fördelar att Sverige därmed fått en internationellt sett konkurrenskraftigare kabeltillverkning än man nu har.

Från såväl Sieverts som IKO har man framhållit att tillverkningsmässigt uppnås den optimala storleken på en kabelfabrik redan vid ca. 300 anställda. Den struktur på kabeltillverkningen som Sieverts valt, med ungefär lika stora fabriker i Sundbyberg, Hudiksvall Piteå och Falun, bestyrker detta, liksom amerikanska undersökningar. En sammanslagning av IKO och t ex Sieverts skulle därför sannolikt inte medfört några påtagliga skillnaden ur tillverkningskostnadssynpunkt i jämförelse med nuläget. Däremot är det möjligt att en samordning inneburit fördelar marknadsföringsmässigt. Med tanke på att den nödvändiga försäljningsorganisationen vid kabelförsäljning är relativt liten är det troligt att samordningsfördelarna, i varje fall kostnads- mässigt, blivit relativt begränsade.

Intervjuade personer.IKO

Vilhelm Tham, VD

Claes-Håkan Lundgren

Göran Björk, Ordf. Metall

Karl Olov Eriksson, SALF.

Erland Benjaminsson, Ordf. SIF.

Sieverts.

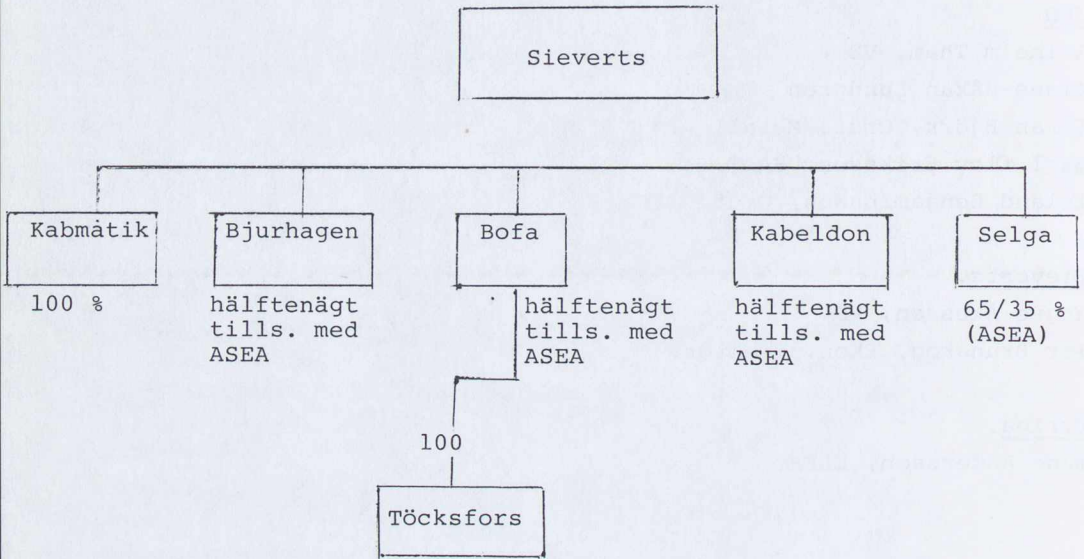
Yngve Åkesson, VD

Per Brunskog, Ekon.direktör.

Övriga.

Rune Andersson, ELEF.

Bilaga 1.



Källa: Sieverts

Bilaga 2.

Extern fakturering i IKO Kabel 1963-78. Mkr.

År	Löp.priser	1963 års priser ¹⁾
1/4-62--31/3-63	37,12	
63/64	50,77	50,77
64/65	58,46	u.s.
65/66	72,70	49,8
66/67	76,9	46,3
67/68	92,8	59,5
1/4-68--31/12-68	67,96	40,2
69	110,6	55,9
70	122,4	56,9
71	129,8	62,1
72	133,7	61,6
73	151,1	59,3
74	185,7	55,4
75	187,5	62,3
76	192,6	60,9
77	206,5	61,5
78	224,0	64,7

1) Producentprisindex för elektrisk tråd
och kabel. SCB.

Källa: Företaget och SCB

Bilaga 3.

Extern fakturering i Sieverts Kabelverk AB 1963-78.

	Löp. priser	1963 års priser. ²⁾	Fördelad på prod. grupp i %		
			Kraftkabel	telekabel	Övrigt
1963	168,9	168,9	60	25	15
64	177,1	u.s.	57	30	13
65	233,5	159,9	59	29	12
66	240,1	144,6	63	25	12
67	224,0	143,6	61	28	11
68	227,9	134,9	64	24	12
69	246,7	124,6	73	18	9
70 ¹⁾	213,8	99,4	88	-	12
71 ¹⁾	205,7	98,4	88	-	12
72 ¹⁾	169,9	78,3	100	-	-
73 ¹⁾	234,7	108,2	100	-	-
74 ¹⁾	289,8	86,5	100	-	-
75 ¹⁾	259,2	86,1	100	-	-
76	317,9	100,6	72	28	-
77	533,4	158,7	62	38	-
78	549,5	158,8	48	51	1

1) Under 1970-75 var telekabeltillverkningen överförd på LM:s kabeldisposition.

2) Producentprisindex, elektrisk tråd och kabel. SCB

Källa: Företaget, SCB.

Bilaga 4.

Antal anställda i Sieverts och IKO

	<u>Sieverts</u>		<u>IKO</u>	
	Tot.anst.	% förändr/år	Tot.anst.	% förändr/år
1963	1 718		266	
1964	1 706	- 1	287	+ 8
1965	1 704	0	297	3
1966	1 627	- 5	309	4
1967	1 423	- 13	332	7
1968	1 396	- 2	342	3
1969	1 349	- 3	401	17
1970	1 107	- 23	390	- 3
1971	1 006	- 9	405	4
1972	724 → 790	- 28	415	2
1973	730	- 8	418	1
1974	719	- 2	421	1
1975	757	+ 5	434	3
1976	1 155	+ 53	436	0
1977	1 248 ← 1 425	+ 23	444	2
1978	1 301	+ 4	435	- 2
Genomsnittlig förändring/år		0,6 %		3,3 %

Källa: Företagen.

Bilaga 5.

Genomsnittlig årlig procentuell förändring
i omsättning 1963-67 och 1969-78.

Omsättning	IKO		Sieverts	
	Löp.priser	Fasta	Löp, priser	Fasta
1963-67	+16,2	+4	+7,4	-4
1969-78	+8,2	+1,6	+9,2	+2,7

Tabell 2. Procentuell förändring i antal anställda
1963-67 och 1969-78.

	IKO	Sieverts
1963-67	+24,8	-17,2
1969-78	+8,5	-3,6

Källa: Företagen

Bilaga 6.

Genomsnittliga bruttoinvesteringar per anställd
och omsättningskrona 1968-78. Löpande priser.

	Per anställd Årligt genomsnitt	Per omsättningskrona Årligt genomsnitt
Sieverts	20 tkr	0,06
IKO	22 tkr	0,06

Källa: Företagen

Bilaga 7.

Omsättning/anställd. Fasta priser (63 års) Tkr.

	IKO	Sieverts
63	191	98
64	us	us
65	168	94
66	150	89
67	179	101
68	us	97
69	139	92
70	146	90
71	153	98
72	147	108 - 99 ¹⁾
73	142	148
74	132	120
75	144	114
76	140	87
77	139	127 - 111
78	149	122

1) Annan beräkningsgrund för antalet anställda.

Källa: Företagen

Kronologisk förteckning

1. HS 90: Hälsorisker. S.
 2. HS 90: Ohälsa och vårdutnyttjande. S.
 3. HS 90: Hälso- och sjukvård i internationellt perspektiv. S.
 4. HS 90: Utgångspunkter och riktlinjer för det fortsatta arbetet. S.
 5. Ny arbetstidslag. A.
 6. Översyn av lagen om församlingsstyrelse. Kn.
 7. Lag om vård av missbrukare i vissa fall. S.
 8. Översyn av sjölagen 1. Ju.
 9. Enhetligt huvudmannaskap för högskolan. U.
 10. Datateknik i verkstadsindustrin. I.
 11. Datateknik i processindustrin. I.
 12. Inrikesflyget under 1980-talet. K.
 13. Närradio. U.
 14. Reformerat kyrkomöte, kyrklig lagstiftning m. m. Kn.
 15. Grundlagsfrågor. Ju.
 16. Film och TV i barnens värld. U.
 17. Industrins datorisering. A.
 18. Minskat tobaksbruk. S.
 19. Översyn av radiolagen. U.
 20. Omprövning av samvetsklausulen. Kn.
 21. Internationellt patentsamarbete III. H.
 22. Sjukersättningsfrågor. S.
 23. Tekniska hjälpmedel för handikappade. U.
 24. Socialförsäkringens datorer. S.
 25. Bra daghem för små barn. S.
 26. Omsorger om vissa handikappade. S.
 27. Omsorger om vissa handikappade. Sammanfattning, lagförslag, specialmotiveringar. S.
 28. Turism och friluftsliv. Det centrala myndighetsansvaret. Jo.
 29. Forskningens framtid. U.
 30. Forskarutbildningens meritvärde. U.
 31. Avtalsvillkor mellan näringsidkare. Ju.
 32. Fluor i kariesförebyggande syfte. S.
 33. Effekter av investeringar utomlands. I.
 34. Fristående skolor för skolpliktiga elever. U.
 35. Sjukresor. S.
 36. Begravningsverksamheten. Kn.
 37. Företags obestånd II. B.
 38. Om hets mot folkgrupp. A.
 39. Svenk krigsmaterielexport. H.
 40. Prisreglering mot inflation? H.
 41. Prisreglering mot inflation? Bilagor 1-6. H.
 42. Prisreglering mot inflation? Bilagor 7-10. H.
 43. De internationella investeringarnas effekter. I.
-

Systematisk förteckning

Justitiedepartementet

- Översyn av sjölagen 1. [8]
Grundlagsfrågor. [15]
Avtalsvillkor mellan näringsidkare. [31]

Socialdepartementet

- Hälsa- och sjukvård inför 90-talet. 1. Hälsorisker. [1] 2. Ohälsa och vårdutnyttjande. [2] 3. Hälsa- och sjukvård i internationell perspektiv. [3] 4. Utgångspunkter och riktlinjer för det fortsatta arbetet. [4]
Lag om vård av missbrukare i vissa fall. [7]
Minskat tobaksbruk. [18]
Sjukersättningsfrågor. [22]
Socialförsäkringens datorer. [24]
Bra daghem för små barn. [25]
Omsorgskommittén. 1. Omsorger om vissa handikappade. [26]
2. Omsorger om vissa handikappade. Sammanfattning, lagförslag, specialmotiveringar. [27]
Fluor i kariesförebyggande syfte. [32]
Sjukresor. [35]

Kommunikationsdepartementet

- Inrikesflyget under 1980-talet. [12]

Budgetdepartementet

- Företags obestånd II. [37]

Utbildningsdepartementet

- Enhetligt huvudmannaskap för högskolan. [9]
Närradio. [13]
Film och TV i barnens värld. [16]
Översyn av radiolagen. [19]
Tekniska hjälpmedel för handikappade. [23]
Utredningen om forskningens och forskarutbildningens situation. 1. Forskningens framtid. [29] 2. Forskarutbildningens meritvärde. [30]
Fristående skolor för skolpliktiga elever. [34]

Jordbruksdepartementet

- Turism och friluftsliv. Det centrala myndighetsansvaret. [28]

Handelsdepartementet

- Internationellt patentsamarbete III. [21]
Svensk krigsmaterielexport. [39]
Prisregleringskommittén. 1. Prisreglering mot inflation? [40] 2. Prisreglering mot inflation? Bilagor 1-6. [41] 3. Prisreglering mot inflation? Bilagor 7-10. [42]

Arbetsmarknadsdepartementet

- Ny arbetstidslag. [5]
Industrins datorisering. [17]
Om hets mot folkgrupp. [38]

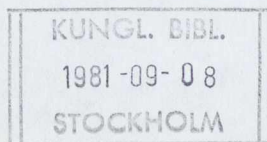
Industridepartementet

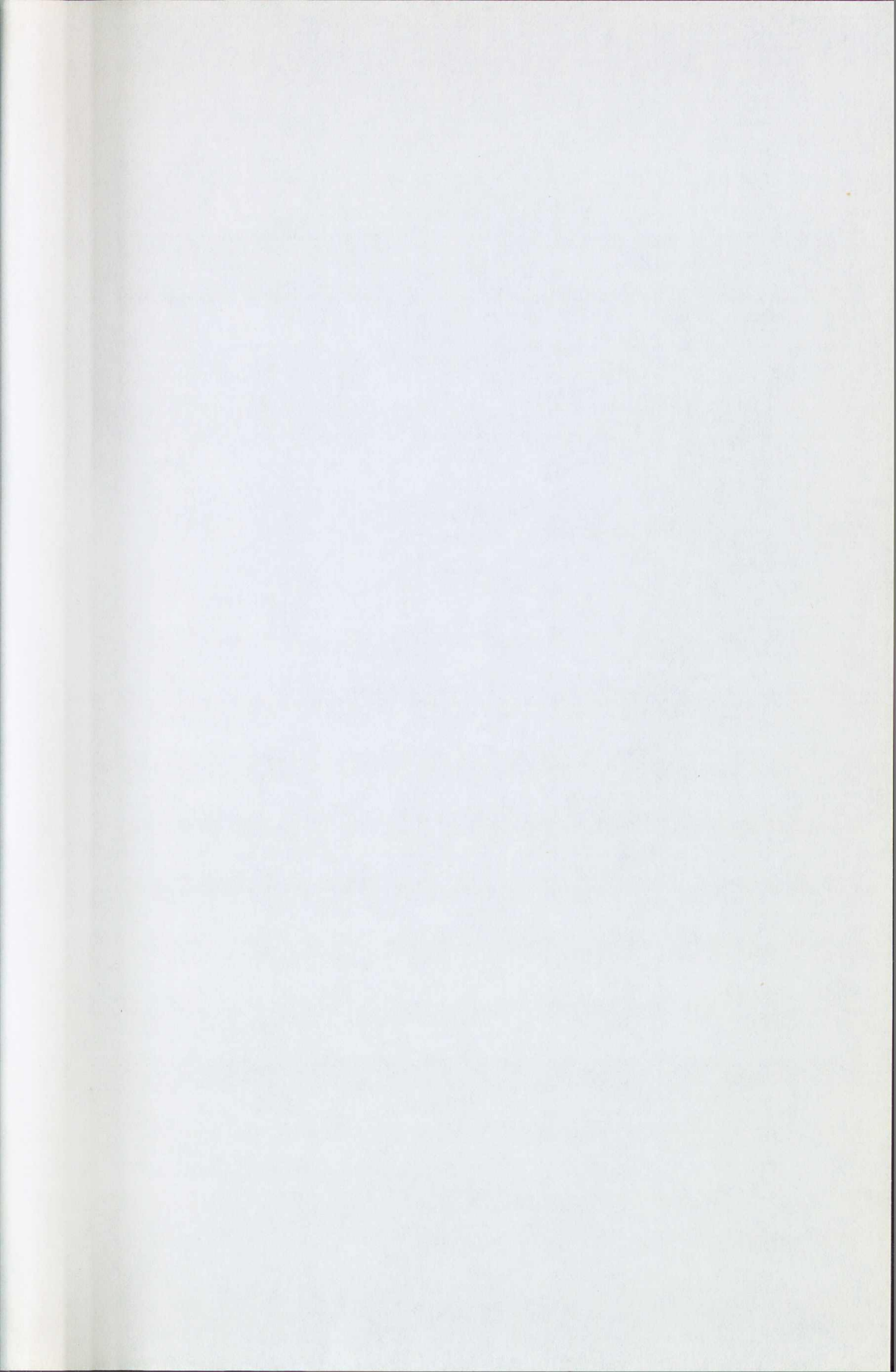
- Data- och elektronikkommittén. 1. Datateknik i verkstadsindustrin. [10] 2. Datateknik i processindustrin. [11]
Direktinvesteringskommittén. 1. Effekter av investeringar utomlands. [33] 2. De internationella investeringarnas effekter. [43]

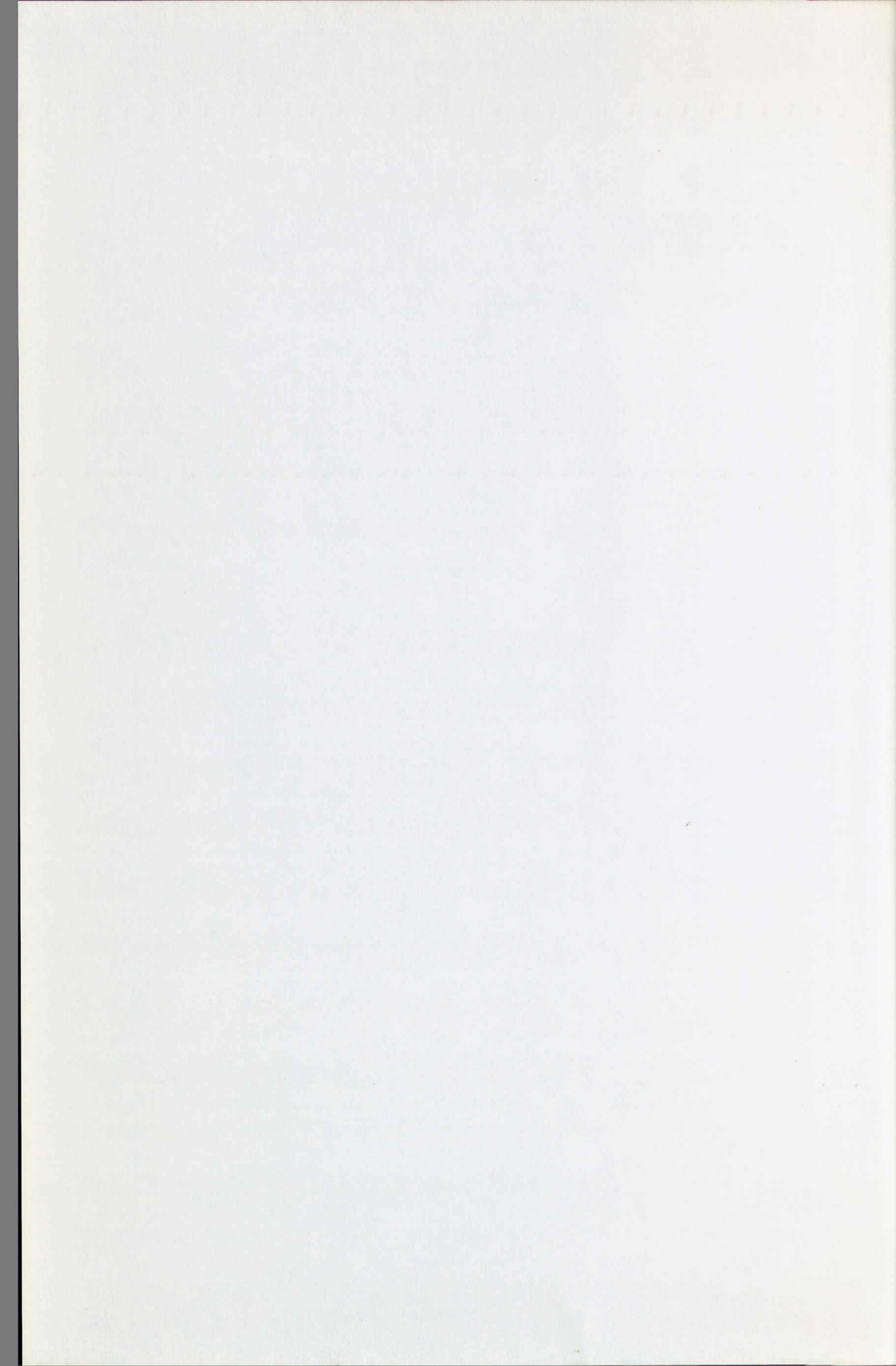
Kommundepartementet

- Översyn av lagen om församlingsstyrelse. [6]
Reformerat kyrkomöte, kyrklig lagstiftning m. m. [14]
Omprövning av samvetsklausulen. [20]
Begravningsverksamheten. [36]

Anm. Siffrorna inom klammer betecknar utredningarnas nummer i den kronologiska förteckningen.









LiberFörlag
Allmänna Förlaget

ISBN 91-38-06343-3
ISSN 0375-250X