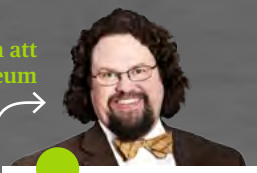


Edward Blom om konsten att hitta ett jubileum

Företagshistoria

MÄNNISKORNA, HÄNDELSERNA & PRYLARNA

NR 2
PRIS 69 KR
2016

CAJSA WARG
– MATTEMPEL FÖRE SIN TID

Besluten som gjorde
ICA STÖRST

BJÖRN BORG BÖRJADE SOM
STATENS AFFÄR

HALSFLUSS NÄRA STOPPA
KINNARPS
framgångssaga

TEMA:
FÖRETAGSSTARTER
Möt uppfinnarna och eldsjälarna som har satt snurr på Sverige

SVERIGES JÄTTAR
– så blev de till

TUBEN

175 år

REKLAM-REVOLTÖREN
Leon Nordin

INTERPRESS 7588-02
7 388758 806901
RETURVECKA v 32

DESSUTOM: KRÖNIKA: PEJE EMILSSON • VÄRLDSARVET GRIMETON • DALHALLAS FÖDELSE • BRANDVERKETS BILDSKATT

HISTORY MARKETING SUMMIT

MARGARETA VAN DEN BOSCH
H&M

GIANLUCA PASTORE
BENETTON

TED RYAN
COCA COLA

PER CARLEÖ
VOLVO CAR SVERIGE

PATRIK NYGREN-BONNIER
IKEA

ALBERT BONNIER
ALBERT BONNIERS FÖRLAG

MELANIE ASPEY
ROTHSCHILD ARCHIVES

Alla företag har en historia. En berättelse som är unik för verksamheten. Idag använder allt fler företag, världen över, sin egen historia som hävstång för framtida utveckling. Kom möt de svenska och globala marknadscheferna som alla använder history marketing för att bygga varumärken.

1 SEPTEMBER 09.00 – 18.00
VOLVO CARS SHOWROOM KUNGSTRÄDGÅRDEN, STOCKHOLM

Pris 3 900 kr. Anmäl före 20 juni för 1 900 kr. *www.naringslivshistoria.se/hms*

MEDIEPARTNER

SvD

ETT ARRANGEMANG FRÅN

CENTRUM FÖR NÄRINGSLIVSHISTORIA

TACK TILL

VOLVO

Företagshistoria

Chefredaktör Per Torberger
Ansvarig utgivare Anders Sjöman
Art Director Johan M Sandell
Layout Carola Pilarz, Lina Axelsson Berg
Bildredaktör Margarita Feldman

MEDVERKANDE
Pär Ahlberger, Edward Blom, Mats Carlsson-Lenart, Hanna Dunér, Helena Egerlid, Peje Emilsson, Eva Ersson Åbom, Carin Fredlund, Anders Gidlöf, Anders Houltz, Börje Isaksson, Anders Johnson, Jonas Malmborg, Riccard Montén, Gustav Svensson.

Korrektur Ståhlberg & Kapla
Produktion Sitrus
Tryckeri Dixa, Solna

PRENUMERATION
Företagshistoria utkommer med 4 nr/år. För prenumeration, utebliven tidning eller andra prenumerationsärenden, besök *foretagshistoria.prenservice.se* eller ring **0770-457194**.
Företagshistoria
c/o Titeldata, 112 86 Stockholm

KONTAKT & ANNONSER
redaktionen@foretagshistoria.se
08-634 99 00
www.foretagshistoria.se

UTGIVARE
Centrum för Näringslivshistoria
Grindstuvägen 48–50, 167 33 Bromma

Omslagsfoto Experimentbåten Storm, konstruerad av Karl Håberg, Sundsvall
Foto K. Hviberg, Tekniska museet.

Bildbehandling Francisco Teixeira

ISSN 2001-7936

CENTRUM FÖR NÄRINGSLIVSHISTORIA

GÅR DET VERKLIGEN ATT *lära av andra?*

LEDARE

JAG ÄR ÖVERTYGAD OM att varje framgångsrikt företag och varje framgångsrik företagare, når sin framgång på sitt eget sätt. Visst finns det ett antal faktorer som ofta har stor betydelse för framgången, men de är aldrig ensamma hela förklaringen (i motsats till vad en och annan guru gärna vill påskina). Samma sak gäller de övergripande mönstren – klart att det går att hitta mönster, men de säger inte hela sanningen.

Men framgång inspirerar. Därför har vi valt att ägna oss åt företagsstarter i detta nummer. Det är ofta fascinerande historier om någon som vågade segla vidare på havet också när hemmahamnen försvann bortom horisonten.

Själv sporras jag av grundarna som envist kämpat vidare, trots sjukdomar, dålig ekonomi och trilskande politiker. Ett generellt mönster tycker jag är hur viktigt det är att fånga tillfället i flykten.

I DETTA NUMMER MÖTER DU också en revolutionär, svensk reklams meste nestor **Leon Nordin**. Det var han som tog verklighetens mad men till Sverige på 60-talet – du lär känna igen några av hans annonser. En revolutionär av annat snitt var konstnären **John Rand**. Tack vare hans nytänkande förvaras tandkräm idag på ett avsevärt mer hygieniskt sätt än vad som kunde ha varit fallet.

Två företag som lagt grunden till sina framgångar med några få avgörande beslut är SAS och Ica. För SAS del handlar det om rutter, för Ica mer om att våga ta ett steg ifrån sina rötter. (Japp – en ordvits som bara funkar på stockholmska. Det är inte bara Göteborg som kan.)

HÄROMDAGEN FYLLDE Björn Borg 60 år. Hans framgångar på tennisbanan lade grunden för företaget med hans namn. Den osannolika storyn om klädmärket berättar **Eva Ersson Åbom** i detta nummer.

Misstag begås i alla företag, en del blir väldigt publika. Både SCA och Nordea finns färskt i minnet. Men vissa misstag är svårare att göra ogjorda än andra, skriver Sveriges meste krisrådgivare **Peje Emilsson** apropå företagens publika gatlopp.

NU FUNDERAR JAG PÅ om grunden för framgångsrikt företagande egentligen handlar om att ha rätt perspektiv snarare än rätt produkt eller organisation. Vad tror du?

Per Torberger
Chefredaktör

HELÉNE GRYNFARB

Gå med i Centrum för Näringslivshistorias vänförening!

Ett medlemskap stöttar bevarandet av näringslivets historia och medlemmarna ges möjlighet att uppleva företagshistoriskt intressanta miljöer, bekanta sig med unikt arkivmaterial och träffa en och annan näringslivsprofil av idag. Och inte minst – att under trevliga former träffa andra med samma intresse för företagshistoria.

Medlemskapet kostar 280 kr/år och då ingår även en prenumeration på tidskriften Företagshistoria.

Läs mer på naringslivshistoria.se/vanforeningen.

SÄLLSKAPET NÄRINGSLIVSHISTORIENS VÄNNER

Innehåll

FÖRETAGSHISTORIA NR 2/2016

6
NOTERAT

8
SÅ STARTADE DE SVENSKA BJÄSSARNA

12
FRÅN UDDA MATAFFÄR TILL KULINARISKT MECKA

16
OPERA I KALKBROTT KRÄVDE VILJA AV GRANIT

20
HALSFLUSSEN KUNDE HA STOPPAT KINNARPS

25
KRÖNIKA: EDWARD BLOM

26
PLATSEN: GRIMETON

28
PROFILEN: LEON NORDIN

34
PRYLEN: TUBEN 175 ÅR

36
BESLUTEN SOM FÖRVANDLADE ICA

42
MODET GAV SAS GLANSDAGAR

48
FÖRSÄKRINGSKONSTER

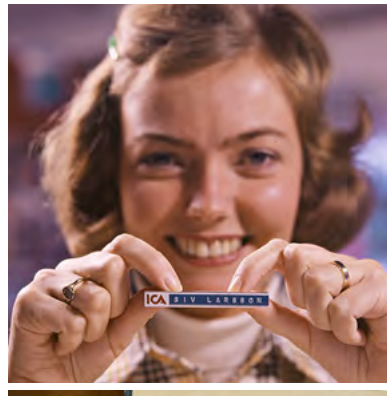
52
VARUMÄRKET SOM KOM AV SIG

57
KRÖNIKA: PEJE EMILSSON

58
UR ARKIVET

60
RECENSERAT

61
QUIZ



BETÄNKANDE
NYA ORGANISATIONER AF UTRIKESDEPARTEMENTET
DIPLOMATIEN OCH KONSULATVÄSENDET
FÖRSLAG
UTGIFTSSTATER

noterat

Skribenter: Bodil Hasselgren (BH), Per Torberger (PT)

Dela Skansen-minnen
PÅ NY HISTORISK WEBBPLATS

Friluftsmuseet och djurparken Skansen på Djurgården i Stockholm firar 125 år i år. Till jubiléet har de tagit fram en historisk webbsajt som berättar både om hur muséet och världen runt omkring det har utvecklats under åren.

Som besökare får du också chans att bidra med din egen historieskrivning genom att berätta om personliga minnen från Skansen.

Sajten finns på *125.skansen.se.* **PT**

BILD UR SKANDIAS HISTORISKA ARKIV HOS CENTRUM FÖR NÄRINGSLIVSHISTORIA

Barnsligt. *Bild från Skandias barnfest på Högloftet, Skansen. 1960-tal.*

30 ÅR AV
arkadspel med Sega

Speltillverkaren Sega grundades 1940 och har sedan dess tillverkat spel och konsoler till hem- och arkadmarknaden.

Nu kan man göra en interaktiv resa på webbplatsen *sega-interactive.co.jp/special/history/*

Webbplatsen *Sega arcadegame history* tar sin början 1973 med *Pong tron* och slutar 2012 med spelet *Mai mai.* Den som inte nöjer sig med att bläddra bland spelen och titta på bilder kan klicka och läsa mer – det kräver dock kunskaper i japanska. **BH**

BILD SEGARETRO.ORG

FOTO ANDERS HOULTZ

Livskraftigt. *Lessebo lever fortfarande efter 320 års verksamhet.*

Lessebo handpappersbruk
ÅRETS INDUSTRIMINNE 2016

Med motiveringen ”för bevarandet av ett unikt kulturarv genom varsam förnyelse och modernt entreprenörskap” tilldelar Svenska industriminnesföreningen priset för *Årets industriminne 2016* till Lessebo handpappersbruk. På bruket har papper tillverkats sedan 1693, privilegium fick man dock först 1719.

Idag drivs bruket av **Louise Ivarsson**. **BH**

DAGENS NYHETER.
Söndagsbilagan
4.9.1966
Ut på gatan i de nya färgerna

BILD UR VÄMLINGBOLAGETS HISTORISKA ARKIV HOS CENTRUM FÖR NÄRINGSLIVSHISTORIA

10 ÅR SOM FORMADE *svenskt mode*

I år är det 50 år sedan **Helena Henschen**, **Veronica Nygren** och **Kristina Torsson** grundade företaget Mah-Jong. Plysch, manchester och akryl i tydliga mönster och färger blev synonymt med 1960-talets sociala och politiska förändringar. Första kollektionen från 1966 bestod av fyra modeller i neonfärgad akryl tillverkad på Borås trikåfabrik. Kollektionen var en tydlig brytning mot det mer traditionella och stela modet genom sitt färg- och formspråk och ett material som gav rörelsefrihet.

Att stödja svensk tekoindustri var en av Mah-Jongs viktigaste värdegrunder, men när man inte kunde komma överens med företagen i branschen, valde man 1976 att lägga ner företaget. Läs mer på bizstories.se. **BH**

50 år med LEDIG BANKLÖRDAG

För nästan exakt 50 år sedan, den 7 juni 1966, fick Sveriges banktjänstemän lite mer tid att påta i trädgården. Det var nämligen dagen då de svenska bankerna beslutade att ha lediga lördagar för sin personal.

Senare samma år, i augusti, presenterade Volvo sin modell 144, och i september invigdes Sveriges första permanenta bas för civila forskningsraketer, Esrange, i Vittangi norr om Kiruna. **PT**

FOTO TORD OLSSON, SEBS HISTORISKA ARKIV HOS CENTRUM FÖR NÄRINGSLIVSHISTORIA

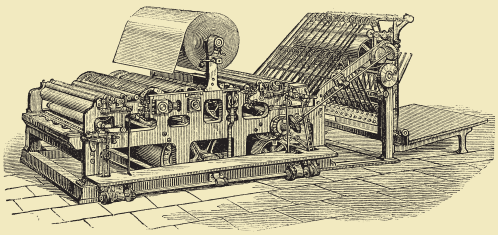
Kö. *Kunder på banken i Billesholm 1966.*

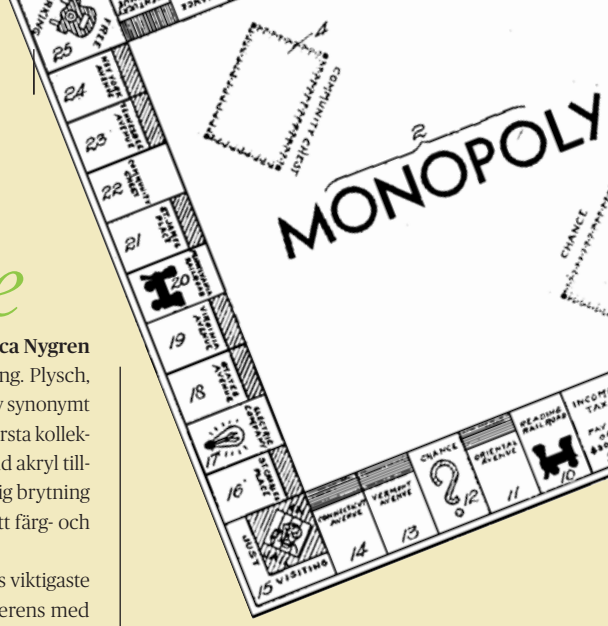
200 ÅR MED *Jernkontorets annaler*

År 1816 påbörjades utgivningen av Jernkontorets Annaler, vilket idag gör den till världens äldsta bergsvetenskapliga tidskrift som fortfarande ges ut.

Idag lever tidningen kvar som en del i tidningen Bergsmannen, men har också då och då kommit ut som fristående bilaga till samma tidning.

Hur 200-årsdagen kommer att firas är i skrivande stund ännu inte bestämt. **PT**





Klassisk. *Bild på spelplanen ur Charles Darrows patentansökan.*

80 ÅR MED *Monopol*

Monopol är världens mest säljande och generationsöverskridande familjespel. I år är det nästan precis 80 år sedan spelet lanserades av spelföretaget Parker Brothers, vilket skedde 1935.

Få känner dock till spelets bakgrund och hur det kom att bli den symbol för marknadskrafter som det är idag.

I DI Weekend reportaget *Åttio år i centrum* berättar **Johanna Lundsgård** spelets spännande historia.

Monopol skapades i USA av den arbetslösa försäljaren **Charles Darrow** (1889-1967), men bakgrunden till spelet finns ytterligare cirka 30 år tillbaka i tiden. Den 23 mars 1903 lämnade nämligen den amerikanska stenografen **Elisabeth Magie** in en patentansökan på ett brädspel med namnet *The landlords game*. Spelet var en reaktion mot ekonomen **Henry George** som ansåg att skatt endast skulle tas ut på jordinnehav och skulle visa på orättvisorna med markspekulation och höga hyror. Spelet hade två uppsättningar regler, den ena med målet att krossa motståndarna med monopol, den andra att visa på den välfärd som kan uppnås med samarbete. Magie uppfann också den kvadratiskt oändliga spelplanen.

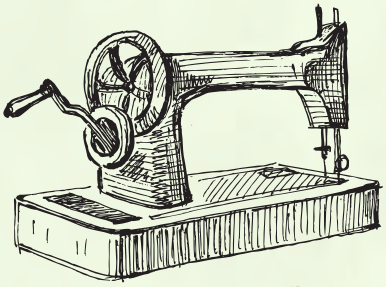
När Magie 1924 fick ett nytt patent på det uppskattade spelet så kom det i händerna på Darrow. Ur *The landlords game* skapade han *Monopol*, vilket han sedan sålde till Parker Brothers. De köpte snart också upp även Magies patent.

År 1937 kom spelet via Albert ”Abbe” Bonnier Jr. och förlaget Åhlén och Åkerlund till Sverige. **BH**

GENIER & ARBETSMYROR

TEXT ANDERS JOHNSON

– FYRA STRATEGIER SOM GJORT SVENSKA START-UPS TILL GLOBALA BJÄSSAR



Delbart. *Gustaf de Lavals Colibri-separator var en av uppfinningarna som la grunden för Sveriges industriella framgångar.*

BILD UR ALFA LAVALS HISTORISKA ARKIV HOS CENTRUM FÖR NÄRINGSLIVSHISTORIA

ÖVERLEVARE. ***Det finns gott om framgångsrika svenska företag. Men en gång i tiden var de alla små. Hur kommer det sig egentligen att vissa företag växer och blir stora, medan andra dör eller fastnar i tillväxten? Genom att titta på några av dagens jättars historia, går det att hitta mönster.***

Sverige har internationellt sett relativt många internationellt framgångsrika storföretag. Hur skapar man sådana företag? Tittar vi i tabellen här intill, kan vi särskilja fyra strategier: sammanslagning, förvärv, gnetande och snillrikhet.

Ett av exemplen i tabellen är en sammanslagning av två storföretag: ABB, som bildades 1988 när svenska Asea gick samman med schweiziska BBC.

Tabellen innehåller också tre exempel på framgångsrika förvärvsstrategier: Securitas, Electrolux och Skanska.

Securitas grundades av dansken **Erik Philip-Sörensen** som 1934 köpte det lilla företaget Hälsingborgs Nattvakt. Företaget växte betydligt under hans ledning, men klivet upp i högsta divisionen inleddes när **Melker Schörling** blev vd och delägare 1987. Grunden för framgångarna var att skapa rutiner och system för säkerhetstjänster som kunde tillämpas på olika marknader runt om i världen. Securitas etablerade sig på nya marknader genom att köpa säkerhetsföretag och göra dem Securitasmässiga.

Schörling medverkade också till att dotterbolaget Assa förvandlades till det världsledande låsföretaget Assa Abloy, idag Sveriges elfte största företag med 44 000 anställda världen över. Han var också vd i Skanska under 1990-talet.

STARTAR MED IDÉ ELLER ENERGI

Electrolux byggdes upp av försäljningsgeniet **Axel Wenner-Gren** till ett storföretag inom vitvarubranschen. Under **Hans Werthéns** tid som vd/ordförande 1967–91 förvärvades över 200 svenska och utländska företag, vilket gjorde Electrolux till världens största koncern inom vitvarubranschen. Till storheten i Werthéns gärning ska läggas att han inom Electroluxkoncernen också utvecklade flera bolag som idag står på egna ben, exempelvis Autoliv, Getinge och Husqvarna.

Både sammanslagnings- och förvärvsstrategierna tillämpas framför allt i mogna företag, långt efter att grundarna har lämnat verksamheten. De två andra strategierna, gnetandet och snillrikheten, finns ofta med redan från företagsgrundandet. Två gnetare finns med i tabellen: **Ingvar Kamprad** och **Erling Persson**, grundare av Ikea respektive H&M.

SVERIGES **STÖRSTA** FÖRETAG 2015

Företag	Antal anställda	Grundat år
Securitas	277 000	1934
Ikea	155 000	1943
ABB	135 000	1883
Ericsson	117 000	1876
Volvo	95 000	1926
H&M	93 000	1947
Electrolux	60 000	1919
Skanska	58 000	1887
Sandvik	47 000	1861
SKF	46 000	1907

1) Avser anställda både i Sverige och utomlands.

Tabellen bygger på Veckans Affärers sammanställning från 2015, med tillägg av ABB och Ikea som inte har säte i Sverige.

De startade med samma affärsidé: att sälja billigt med små marginaler men kompensera detta genom stora volymer. Idén i sig är inte originell. Persson fick den från amerikanska Lerner när han besökte USA 1946.

Svårigheten ligger i att hela tiden finslipa och utveckla affärsidén och bygga upp en effektiv säljmaskin där logistiken är avgörande. Ikeas platta paket, en innovation från 1955, är den klassiska symbolen för detta.

ETT LITET STEG I TAGET

Utvecklingen har gått i många små steg där butik efter butik har etablerats och där marknad efter marknad har erövrats. Först 1963 respektive 1964 öppnade Ikea och H&M sina första utländska butiker, båda i Oslo. Kamprad och Persson gav sig in i traditionstyngda branscher där de konkurrerade ut många små familjeföretag. Eftersom de hotade etablerade strukturer utsattes de för bojkotter av svenska leverantörer, som värnade sin existerande affärsmodell. Riksbanken trodde inte på att Erling Persson skulle kunna bli framgångsrik handlare i damkläder utomlands, så han fick inte föra ut pengar till Norge 1964. >

BILD SKF

När dessa företag hade blivit framgångsrika uppstod en ny utmaning, nämligen att skydda sig mot imitatörer.

Det finns ju inte mycket mer än varumärket som ett handelsföretag kan skydda juridiskt. Det gäller därför, precis som i fallet Securitas, att bygga upp rutiner och system som inte så lätt låter sig kopieras.

HÖGUTBILDADE SNILLEN

Snillestrategin skiljer sig från gnetandet genom att ett företag snabbt etablerar sig som en stor internationell aktör, ofta genom en genial uppfinning. Fem av företagen i tabellen har snillekaraktär: Asea/ABB, Ericsson, Electrolux, Sandvik och SKF.

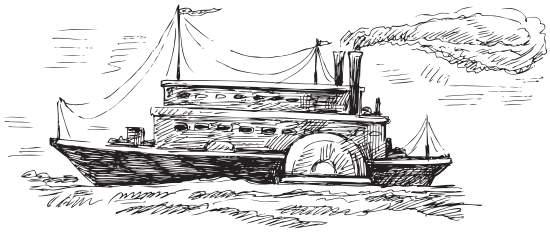
Det stora genombrottet för de svenska snilleindustrierna kom under halvseklet före första världskriget. Det nya var att de koncentrerade sig på ett produktområde och byggde verksamheten på egna uppfinningar. De tillverkade sina produkter i långa serier och inledde relativt snabbt en omfattande export.

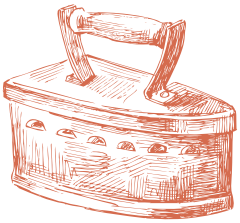
Den teknologiska utvecklingen hade skapat förutsättningar för nya industriella tillämpningar. De liberala reformerna – bland annat aktiebolagslagstiftningen och näringsfriheten – bidrog till gynnsamma kommersiella förhållanden. Världshandeln växte snabbt, och många svenska företag blev en del av denna utveckling.

***Friktionsfritt. Övre t.v.** Bild från SKF:s första forskningslaboratorium. **Nedre t.v.** SKF:s grundare Sven Wingquist vid ritbordet. Båda bilderna är från SKF.*

BILD TEKNISKA MUSEET FOTO OKÄND

***Produktion.** Tillverkning av trefasmotorer på Asea åren kring 1925.*





Det typiska svenska industrisnillet var en tekniskt begåvad man utan högre teknisk utbildning som i 30-årsåldern inom ramen för sin yrkesverksamhet stötte på ett praktiskt problem som fordrade en ny teknisk lösning.

Gustaf Dalén och **Gustaf de Laval** tillhörde en annan uppfinnartyp. De hade fullbordat avancerade tekniska studier, och för dem var det själva problemlösandet som stod i centrum. Det var mer eller mindre en slump som styrde in de Laval på separatorer och ångturbiner, liksom det var tillfälligheter som gjorde att Dalén kom att ägna sig åt acetylengas och fyrbelysning.

Dalén var den av de två som kunde leda ett företag. Att de företag som grundades på grundval av de Lavals uppfinningar, AB Separator och AB de Lavals Ångturbin, klarade sig så bra, berodde på att de Laval tidigt lämnade den operativa ledningen i dessa företag. Gustaf Dalén var däremot vd i AGA under 28 år och gjorde detta till ett internationellt framgångsrikt företag. Insatsen blir inte mindre imponerande av det faktum att han blev blind tre år efter tillträdet som vd.

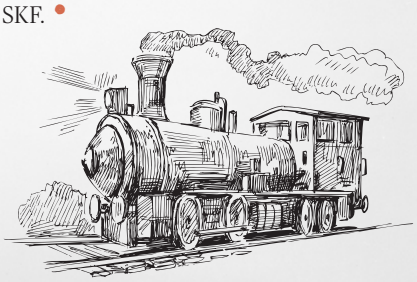
Det räcker alltså inte med en snillrik uppfinning för att bygga upp ett framgångsrikt snilleföretag. Det fodras även personer som kan bygga upp en effektiv produktion och en effektiv internationell försäljningsorganisation.

När AGA bildades 1904 hade Gustaf Dalén gett upp hoppet om acetylengasens framtid på grund av alla explosionsolyckor. Men ett halvår senare fick han en förfrågan från Lotsstyrelsen om att utveckla en fyrapparat som kunde åstadkomma mycket korta blinkningar. Detta ledde sedan till att Dalén på ett par år skapade ett helautomatiskt fyrsystem. Inom tio år hade AGA blivit den världsledande fyrtillverkaren.

Branschens tidigare dominanter hade tävlat om vem som kunde tillverka de bästa linserna för de ljussvaga fotogenfyrarna. Dalén var inte bunden av branschtraditionen och kunde därför ”tänka utanför ramarna”. Han satsade i stället på att utveckla en överlägsen fyrmekanik för den ljusstarka acetylengasen.

TÄNKTE UTANFÖR LÅDAN

Ytterligare en snilleföretagare var **Sven Wingquist** som konstruerade ett kullager, som till skillnad från tidigare lager inte skar ihop om vinkeln mellan axel och lager ändrades. Detta lade grunden till SKF. Han byggde upp en egen försäljningsorganisation med filialer i flera länder där fackkunnigt folk kunde lämna råd och service till användarna. Medan den då dominerande tyska kullagerindustrin främst riktade sig till bilindustrin, knöt Wingquist kontakter med annan maskinindustri där han snabbt byggde upp viktiga marknader. Företaget blev internationellt framgångsrikt, och efter fem år var SKF Göteborgs största arbetsplats. Till Wingquists storhet ska läggas att han medverkade till ytterligare ett företag i tabellen, nämligen Volvo som grundades som ett dotterbolag till SKF.



Ledartyp. *Gustaf Dalén med en av sina trognaste medarbetare, verkmästare Axel Gylling. Tillsammans hade de som pionjärer demonstrerat autogen svetsning inför en tveksam församling på Finnboda varv år 1902.*

GUPPIG VÄG

till välkänt mattempel

TEXT JONAS MALMBORG
BILD CAJSA WARG

MATRESA. ***Skillnaden mellan ”först på marknaden” och ”före sin tid” kan vara hårfin. Det har grundarna till mataffären Cajsa Warg fått ervara. När butiken startade var ekologiska varor och närproducerat begrepp lika folkliga som ”krökt rumtidsteori”. Och starten blev tuff.***

Det är fredag eftermiddag i Stockholm. Biltrafiken på Folkungagatan tätnar, och lekparken vid Nytorget fylls med dagislediga barn med mammor och pappor. Det blir allt trängre mellan borden på trottoarernas uteserveringar när södermalmarna firar helgens ankomst över en fika eller en kall öl i solen. Somliga lägger upp kvällens krogrunda, andra pustar ut efter en intensiv arbetsvecka medan några planerar inköpen till kvällens middag.

Idag är denna del av Stockholm – populärt kallad SoFo för sitt geografiska läge söder om Folkungagatan – ett av Stockholms mest krogtäta områden. Urban Deli, Bar Central, Nytorget 6, Sabine, La Vecchia Signora, Nada och en rad andra krogar, barer och caféer lockar varje kväll en strid ström av uteätare. Platsen är attraktiv, konkurrensen om butikslokaler och andra kommersiella ytor hård. Men så har det inte alltid varit.

Per Granqvist hade passerat det röda tegelhuset i korsningen Renstiernas gata och Kocksgatan flera gånger och noterat att fönstren var täckta med brunt papper. Någon hade påbörjat en renovering av den stora butikslokalen, men av okänd anledning hade inte bygget avslutats och verksamheten kommit igång. Han kontaktade fastighetsägaren som berättade att lokalen var en gammal Konsumbutik, att den nyligen utrustats med restaurang-ventilation, men att det uppstått en tvist mellan fastighetsägaren och hyresgästen. Nu stod lokalen tom i väntan på en ny hyresgäst.

Det här var visserligen inget A-läge utan snarare ett C- eller D-läge. Men Per Granqvist gick därifrån med en känsla av att han hittat rätt. Här skulle matbutiken som han och kollegan **Jan Moback** pratat om kunna ligga.

– Vi ville skapa en livsmedelsbutik som satte råvarorna och maten i centrum och göra det lustfyllt att handla mat, säger Per Granqvist. >

Butikslagat. *Färsk färdigmat gjord i butiken var något nytt 1996. Medarbetaren Clarissa Bengelsdorff fixar fruktsallad.*

På gång. *Butikskonceptet avvek helt från hur livsmedelsbutiker såg ut i mitten av 1990-talet, och gör det i mångt och mycket fortfarande.*

Nyfiket. *Cajsa Warg var något nytt med sin annorlunda syn på mat.*

Idag kan det tyckas självklart, men då, i mitten av 1990-talet, var det här en närmast revolutionär idé. Stordriften i jordbruk och livsmedelshantering hade nått sin kulmen. Stora volymer, effektiv logistik och låga priser var de mantran som styrde Ica, Coop, Axfood, Vivo och de andra dominanterna på marknaden. Allt handlade om rödprismärkning, medan kvaliteten och hållbarheten prioriterats bort. Att gå in i en mataffär för att plocka ihop livets nödtorft var ett nödvändigt ont för den stressade storstadsmänniskan. Lysrör i taket, kliniska butiksinredningar och butiksställ där utbudet styrdes av varumärkenas produkter, var det gängse konceptet för en matbutik. Närodlade grönsaker och ekologiskt kött betraktades som något obskyrt och flummigt.

Men saker och ting hade börjat förändras – i samhället i allmänhet och i livsmedelsindustrin i synnerhet. Intresset för mat och lokala råvaror hade väckts till liv i restaurangbranschen. Kockyrket hade påbörjat sin transformation från törstig buse till perfektionistisk kreatör. Konsumenterna hade tröttnat på ett utbud som var likriktat, rationellt och industrialiserat.

– Livsmedelsbutiken var en plats som kunderna ville komma ut ur så fort som möjligt. Vi ville göra det till en plats de ville stanna kvar på, säger **Måns Falck**, idag vd på Cajsa Warg.

Tjugo år senare trängs kunderna mellan hyllor som dignar av noggrant utvalda råvaror, det provsmakas och doftas, plockas och frågas. I högtalarna ljuder stillsam klassisk musik, och från det öppna köket kommer dofter från restaurangspisen som får det att vattnas i munnen på kunderna. Kvällens middagslåda innehåller majskycklingfilé med ramslöksrisotto och sockerärtor som tillagats på plats av Cajsa Wargs egen köksmästare. I kassan diskuterar en kund med personalen vilket rödvin som passar bäst till den krämiga getosten från Jürss mejeri i Flen.

ÄNTLIGEN I TIDEN

Våren 2016 är Cajsa Warg ett välkänt mattempel som lockar finsmakare och ”foodies” från hela Stockholm. Butikens motto ”*Kul att handla, lätt att laga, gott att äta*” har inte bara förändrat den svenska livsmedelsindustrin, butiken har också fått en rad efterföljare. Somliga kunder handlar här varje dag och navigerar hemtamt mellan köttdisk, kylrum och varuhyllor. Andra vallfärdar för att hitta just den rätta ekologiska olivoljan från Ligurien eller det där speciella vetemjölet från Warbro kvarn.

– Vi förstod inte hur mycket före vår tid vi var när vi öppnade Cajsa Warg. Idag talar alla om lokala råvaror, etiskt kött och hållbart jordbruk. Men för tjugo år sedan var det här okända begrepp, säger Per Granqvist.

Idag omsätter Cajsa Wargs bägge butiker på Kocksgatan på Södermalm och S:t Eriksgatan i Vasastaden tillsammans 60 miljoner kronor och har 30 anställda. Måns Falck, som började jobba extra i butiken som 23-årig student vid Handelshögskolan, rattar idag ett bolag som förutom livsmedelshandel driver catering, håller matlagningskurser, arrangerar företagsevent och konferenser. Medan en normal livsmedelsbutik har en personaltäthet på 10–15 procent av omsättningen, stoltserar Cajsa Warg med 27 procent. De anställdas kunnande och kärlek till den färdiglagade maten och råvarorna är en grundbult i verksamheten.

Cajsa Warg må vara en framgångssaga med ett gäng idealistiska matentreprenörer i huvudrollerna. Men vägen från banbrytande affärsidé till väletablerat mattempel har varit både krokig och svajig.

Idén till butiken hade väckts av Per Granqvist och Jan Moback, bägge med långa karriärer inom dagligvaruhandeln. När de sedan presenterade sin idé om en modern lanthandel för restaurangentreprenören **Lotta Andreasson**, vd för Hannas krog-koncernen, och hittade den tomma lokalen på Södermalm, satte processen igång på allvar. Grundarduon Granqvist-Moback utökades med Lotta Andreasson, föreläsaren **Margareta Hult**, byggentreprenören **Jan Kling**, och **Pär** och **Anne Eriklin**, vilka bägge var anställda inom KF Konsum.

Den tomma lokalen på Södermalm byggdes om till en modern lanthandel, och hyllorna fylldes med noggrant utvalda matvaror från kända och okända producenter – samtliga med det gemensamt att de var goda, hälsosamma och hållbara.

GICK NER FÖR RÄKNING

Cajsa Warg slog upp sina portar för allmänheten den 15 mars 1996. Men ganska snart började det knaka. Hela budgeten hade nämligen gått åt till att bygga butiken och köpa in de första varorna.

– Vi var underfinansierade från start. Vi byggde om och öppnade butiken med 750 000 kronor i kapital. Det var naivt. Men väldigt modigt! säger Per Granqvist.

Genom grundarnas kontaktnät av småskaliga grönsaksodlare, mejerier, slakterier, hönserier, bagerier, kvarnar och importfirmor byggde man upp ett leverantörsnätverk där varorna levererades direkt till butiken utan mellanhänder. Inledningsvis hade kunderna svårt att förstå butikskonceptet – där personalens kunnande och smak styrde utbudet – men fler och fler kunder upptäckte Cajsa Warg och kom tillbaka.

Men det var inte tillräckligt. Två år efter öppnandet tog den minimala ekonomiska bufferten ut sin rätt. År 1998 var konkursen ett faktum.

– Vi var förtvivlade. Vi kunde väldigt mycket om mat, men saknade ekonomisk expertis, säger Per Granqvist.

Räddningen blev att KF, som 1991 grundat butikskedjan Gröna Konsum i sin satsning på ett mer etiskt och miljövänligt utbud, gick in och köpte Cajsa Warg. Kooperationen ville inte bara ta över ägandet av butiken, man ville också göra Cajsa Warg till koncernens ekologiska spjutspets in i framtiden. Den snabba uppstickaren skulle utbilda den trögrörliga jätten i hållbart jordbruk, matlagning och sambandsexponering, alltså att presentera olika varor tillsammans för att uppmuntra kunden till kompletterande köp.

Verksamheten var visserligen tryggad och framtiden såg ljus ut, men Per Granqvist och de andra grundarna saknade de snabba beslutsvägarna och entreprenörandan från tiden då Cajsa Warg var ett fristående bolag.

2002–2003 stod KF inför ett stort strategibyte när man bildade Coop Norden och ville rensa i sin varumärkesbukett. Cajsa Warg passade inte riktigt in i den nya organisationen så Jan Moback och Per Granqvist fick frågan om de ville köpa tillbaka sin skapelse. Detta sammanföll med att Måns Falck hade tagit examen i sin civilekonomutbildning på Handelshögskolan och avslutat sin period som trainee på KF. Den matglade butikssäljaren hade vuxit upp till en fullfjädrad ekonom med örnkoll på både Excelark och avkastning på eget kapital.

I december 2003 tog Jan Moback, Per Granqvist, Måns Falk, Margareta Hult och Pär Eriklin åter över Cajsa Warg.

– KF erbjöd oss att köpa tillbaka bolaget för ett pris som motsvarade värdet på varulagret. Det var en väldigt schyst deal, och vi behövde inte lång tid på oss för att räkna och fundera, säger Måns Falck.

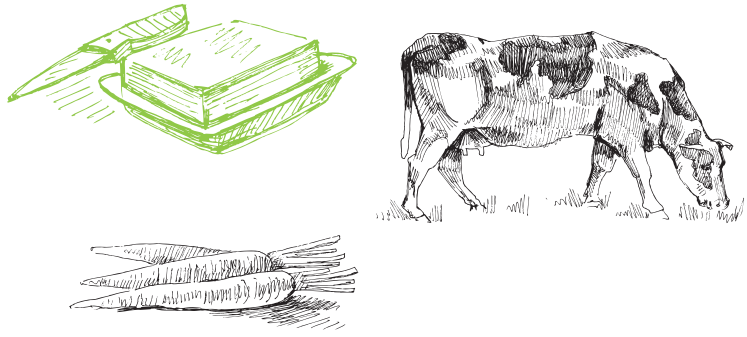
LILLASYSTER ÖVERTRÄFFAR

Sedan dess har företaget varit självständigt – och lönsamt. År 2010 togs ett stort kliv i företagets historia när Cajsa Warg öppnade en filial på S:t Eriksplan. Expansionen var ett risktagande, men tämligen omgående stod det klart att lillasystern i Vasastaden skulle växa om sitt äldre syskon på Södermalm. Idag är omsättningen i den tidigare biografen på S:t Eriksplan nästan dubbelt så stor som i butiken på Södermalm.

– I grund och botten är det ett hantverk vi utför och en upplevelse vi säljer. Vi har inga rödmärkningar eller lockpriser, säger Måns Falck.

Försprånget till de stora konkurrenterna har varit Cajsa Wargs styrka, men också dess svaghet. Idag har alla de stora butikskedjorna insett att man måste erbjuda kunderna ekologiska grönsaker, närproducerat kött och färdiglagad mat.

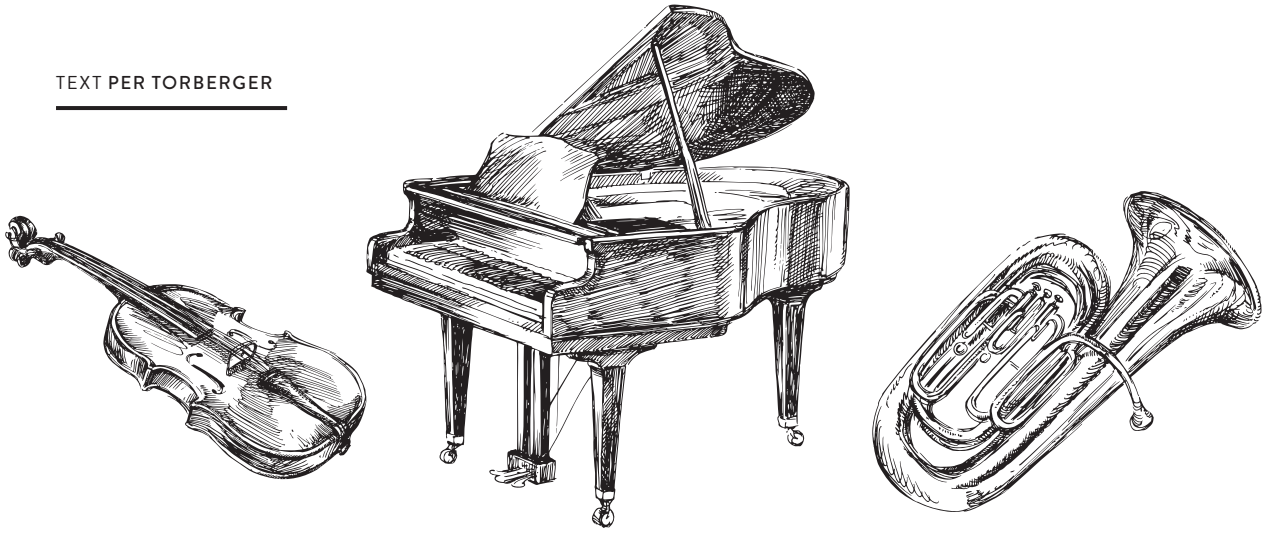
Idag drivs butiken av Pär och Anne Eriklin, Måns Falck och **Johan Andersson**. Och Måns Falck tror att Cajsa Warg trots den tilltagande konkurrensen har framtiden för sig. Med kunnande, hantverk och inte minst en kärlek till den goda måltiden kommer man långt. •



OPERASCENENS FÖRSTA TID – EN RIKTIG

BERG- OCH DALHALLABANA

TEXT **PER TORBERGER**



VILJANS SEGER. ***Kultursfären är inte direkt känd för att var en lukrativ bransch. Därför krävs det något extra av den som vill lyckas med en företagsstart där. Detta bevisade Margareta Dellefors att hon har när hon drog igång en operascen mitt i folkmusikland.***

Pengarna räckte trots allt inte till. Ytterligare cirka 500 000 kronor behövdes. Den 28 april satt ***Erik Ahnborg*** *och jag tillsammans med byggfolket från NCC på deras huvudkontor i Borlänge och vände och vred på siffrorna, men det gick inte ihop. Dock hade jag några dagar tidigare läst i pressen att Boverket fått några nya färska miljoner. Med NCC och Ahnborg på ena sidan om skrivbordet och mig på den andra telefonledes i kontakt med Boverket, lyckades jag får dem att bevilja ytterligare 400 000 kronor. Situationen var räddad.*

Stycket är hämtat ur boken *Dalhalla – kampen för ett brott*, där läraren, operasångerskan, radioredaktören och kulturentreprenören **Margareta Dellefors** skrivit sin berättelse om hur den idag världskända operaarenan Dalhalla utanför Rättvik kom till. ”Kom till” är fel ord: förverkligades är mer passande, för det är vad det handlade om. Historien om Dalhallas tillkomst är historien om ett projekt som överlevt mot alla odds, och oftast tack vare energin hos en grundande eldsjäl. Många gånger på ett sätt som beskrivs i första styckets citat.

Åtminstone att döma av den historieskrivning grundaren själv står för. Självklart ska den historien betraktas med kritisk blick, men också med vetskapen om att Dellefors kan luta sig tillbaka på ett omfattande eget arkiv av dokument (idag hos KB) och andras forskning som styrker hennes berättelse – ända sedan hon tog de första kontakterna i arbetet med att skapa Dalhalla, har hon dokumenterat brev och skrivelser, bett om skriftliga intyg och sett till att ha papper på saker och ting.

Vi möter Margareta Dellefors i hemmet i Stockholm. Hon firade nyligen 90 år, något som emellertid är lätt att glömma. Hon är hela tiden aktiv, hämtar dokument och bilder att visa upp, startar

en video, sätter på en cd-skiva. Och hon berättar, livfullt, med massor av humor, stickspår och kommentarer.

En sak är tydlig: Om hennes energi har minskat på ålderns höst så har den gjort det från väldigt höga ursprungsnivåer.

DRÖMMEN OM EN SCEN

Det hela börjar en månad efter att Margareta Dellefors gått i pension från sitt arbete som redaktör på Musikradion i Sveriges Radios P2, där hon i över ett decennium har ansvarat för Musikradions operautbud. Trots pensionen har hon inga tankar på att sluta arbeta: Några jobbuppdrag är redan avtalade och klara att påbörja, men det hon mest av allt tänker på är att förverkliga en gammal dröm.

Margareta Dellefors har redan under en lång tid velat skapa en festspelsarena för i första hand opera och klassisk musik. Och hon har en idé om hur hon kan göra det. Hon har hört talas om nedlagda kalkbrott i Dalarna, där hon och maken **Göran Bladini** har sitt fritidshus. Operascener i kalkbrott finns ju redan i till exempel Frankrike – kan det gå att göra något liknande i Dalarna?

Maken har varit den som fått skjutsa runt den körkortslösa Margareta i jakten på kalkbrott. Men trots åtskilliga resor på slingrande skogsvägar har de inte hittat någonting. Utom en gång, då de hittat en vägbom som effektivt stoppade vidare framfärd.

Nu visar sig dock tiden vara den rätta. Margareta Dellefors går i pension den 31 mars 1991. Den första april samma år tar kommunen över ägarskapet till kalkbrottet Draggängarna, 7 km utanför Rättvik, vars verksamhet upphört hösten 1990.

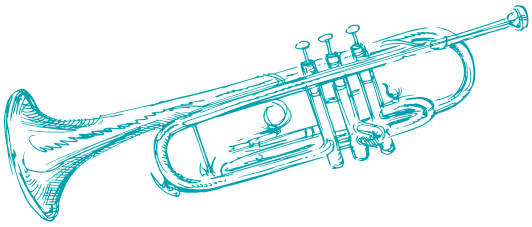
I början av maj ringer telefonen hemma hos Margareta Dellefors. I andra änden finns **Åsa Nyman**, kulturchefen i Rättviks kommun som Margareta Dellefors haft kontakt med tidigare. ”Jag har något att visa dig som jag tror att du tycker skulle vara intressant.”

Den 18 maj åker så Margareta Dellefors skogsvägen till Draggängarna. För andra gången, kan hon konstatera, när de passerar vägbommen som stoppade dem senast hon reste denna väg.

Väl framme öppnar sig en grop, 400 meter lång, 175 meter bred och 60 meter djup, framför deras fötter. Längst ner en grön sjö, resultatet av att man grävt sig ner under grundvattennivån. >

Gropen. *Det gamla kalkbrottet är 400 meter långt, 175 meter brett och 60 meter djupt, något som ger det en fantastisk naturlig akustik.*

FOTO MARTIN LITENS



Margareta Dellefors springer nerför backen mot jättegrytans botten. Väl nere tar hon ton – delar av hennes gamla operarepertoar kommer till nytta för att testa akustiken i brottet. Den visar sig vara över förväntan.

STICK I STÄV MED KOMMUNEN

Men det finns redan planer för Draggängarna. Kommunen har behov av ett stort hål i marken. För att kunna deponera sopor. Ritningar för hur det ska genomföras är redan under produktion.

Margareta Dellefors får bråttom. Hon börjar bjuda in personer som hon bedömer som relevanta i sammanhanget – dirigenter, regissörer, sångare och instrumentalister – och visa dem kalkbrottet. Varje gång sjunger hon för dem för att visa akustiken. Instrumentalisterna får testa att spela. Det handlar inte bara om att övertyga dem om projektet, Margareta vill också ha intyg på att fler än hon själv ser hennes idé som realistisk.

Hon bjuder också in sin bror. Han får stå uppe på kanten till dagbrottet och filma med sin amatörvideokamera, medan Margareta själv står längst ner och sjunger. Ljudet tas utan problem upp av kameran. Filmen blir en viktig del i den arsenal av argument Margareta Dellefors håller på att samla på sig.

Men det är inte några musikaliska auktoriteter som har Draggängarnas öde i sina händer. Det ligger hos Rättviks kommun. Där är intresset obefintligt.

När Margareta Dellefors berättar om projektet och visar filmen för kommunfullmäktige och andra inbjudna i september 1991, är det bara kulturchefen Åsa Nyman och turistchefen **Margareta Ageborn** som visar något som helst intresse.

En månad senare presenterar hon idén för några av ledamöterna i Musikaliska Akademien. Reaktionen beskriver hon som ”vänligt överseende”.

Även allmänheten har lärt känna Margareta Dellefors planer. De är inte imponerade. Rättviks kyrkoherde är en av dem som varnar för projektet och påminner om ett annat som gått illa: ”Akta er dalkarlar. Dalhalla är farligare än Siljans djupgas”.

Margareta Dellefors gav inte upp, trots det svala gensvaret. Hon fortsatte att berätta om och propagera för sitt projekt så ofta hon fick tillfälle. Hon monterade ett transparent papper på ett fotografi av Draggängarna och ritade upp sin vision på det: Här skulle det vara en scen på vattnet, här skulle det vara en vimmelyta för publiken ... Skissen visades upp vid nästa kommunfullmäktigemöte den 20 december 1991. Vid sidan av ledamöterna fanns Draggängarnas tidigare ägare **Erik Bergman**, kulturchefen Åsa Nyman och tre NCC-medarbetare med på mötet.

Gensvaret blev återigen obefintligt. Framför allt var NCC-folket mycket skeptiskt inställda.

Parallellt med skepsisen från myndigheter och andra finns ändå de som ser vad Margareta Dellefors såg. Många av de musikaliska och kulturella auktoriteter hon lyckas få till Draggängarna blir entusiastiska. Margareta ber flera av dem att skriva ner sina omdömen om projektet och samlar på så sätt på sig en ansenlig samling intryck från kunniga personer och makthavare. Till och med kulturministern avkrävs ett intyg med omdöme efter besök.

En annan som tycker projektet är spännande är **Anders Clason** på Svenska institutet, som i början av 1992 beviljar ett bidrag på 6 000 kronor för en resa till Avignon. Äntligen ska Margareta Dellefors få se operaarenan som lett in henne på idén om att använda ett kalkbrott.

Det visar sig att Avignons kalkbrott inte kan mäta sig med Draggängarna på något sätt. Det största av dem får epitetet ”en liten grop” av Margareta. Någon naturlig akustik, som i Draggängarna, finns inte alls.

Margareta Dellefors reser hem igen, stärkt av upplevelsen. Om Avignons operascen kunnat bli känd trots sina brister, vad skulle då inte Draggängarna bli? Fast under det nya namn Margareta gett det – Dalhalla.

MOTSTÅNDET VACKLAR

Ännu en gång står Margareta Dellefors i kommunhuset och berättar, denna gång om erfarenheterna från Frankrike.

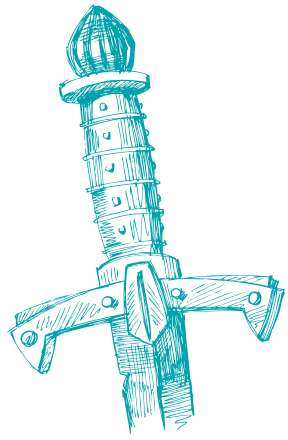
Och nu börjar det kompakta motståndet äntligen att ge vika för Margareta Dellefors energi och entusiasm.

Hon valde att sjunga arian *Dich, teure Halle, grüss' ich wieder* ur Wagners opera *Tannhäuser und der Sängerkrieg auf Wartburg* för att visa Dalhallas akustik för de fyra personer hon lyckats övertyga att komma på besök i augusti. Ett passande val – översatt lyder titeln *Kära hall, jag hälsar dig än en gång*.

Kommunalrådet, näringslivschefen, kanslichefen och länsrådet ser mest förlägna ut. ”Här står en gammal kärring och sjunger för oss”, förklarar Dellefors deras miner med ett skratt idag, nästan 25 år senare. Det skulle bli sång många fler gånger de kommande åren.

Efter besöket i Dalhalla fortsatte mötet i kommunhuset. Den detaljerade projektbeskrivning Dellefors skrivit i början av juli och skickat till kommunalrådet, landstinget och Musik vid Siljan, diskuteras.

Och äntligen kommer ett genombrott: länsrådet lovar 100 000 kronor i bidrag för att undersöka bärigheten i projektet Dalhalla, förutsatt att kommunen ger lika mycket.



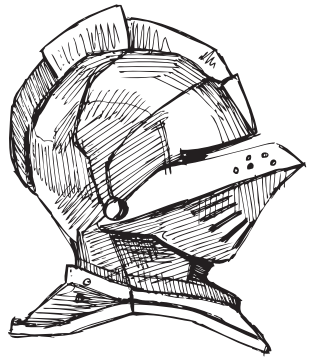


FOTO PRIVAT

Båtlåt. *Margareta Dellefors i kalkbrottet Draggängarna kring 1991. Här såg hon möjligheter som undgick de flesta andra.*

Sakta börjar hjulen att röra sig i rätt riktning. Dalhallas rykte når utanför medierna i Dalarna, och *Svenska Dagbladet* skriver om projektet i november. Som ett resultat av artikeln hör tre nyfikna arkitekter av sig: en av dem är **Erik Ahnborg**, arkitekten bakom Berwaldhallen i Stockholm och tidigare elev på Dellefors kurs om operahistoria. Dellefors och Ahnborg finner varandra, och han engageras i det fortfarande helt ideella projektet. Redan efter ett första besök i kalkbrottet tar Ahnborg fram en skiss av hur Dalhalla skulle kunna te sig.

ÄNTLIGEN VIND I SEGLEN

I början av 1993 bildar Margareta Dellefors en projektgrupp med representanter från bland andra kommunen. Gruppen leds av Margareta och träffas med korta mellanrum. En av punkterna på gruppens handlingsplan är en provkonsert, och för att den ska kunna genomföras till sommaren krävs att mycket hinner hända. Datum för konserten bokas till den 18 juni. Innan dess måste kalkbrottet göras säkert för besökare och personal.

Nu har emellertid de utlovade 100 000 kronorna från länsstyrelsen respektive kommunen krympt till 50 000 kronor vardera. Från kommunen och brottets tidigare ägare **Erik Bergman** – som också varit med i projektgruppen – kommer ytterligare en del bidrag, men Margareta inser att pengarna inte kommer att räcka. Hon ordnar audiens hos kulturminister **Birgit Friggebo** och lyckas övertyga henne och kulturdepartementet om Dalhallas potential.

40 000 kronor säkras. Från landstinget ytterligare 20 000.

Provkonserten ordnas med hjälp av Dellefors finmaskiga kontaktnät. Sex unga sångare ställer upp utan arvode – samma sak gör både orkestern Dalasinfoniettan och en stor kör från *Skinnskattebergs körstämma*.

Och allmänheten ställer upp. En efterlysning av frivilliga ger stort gensvar, och med hjälp av ideella krafter kan kalkbrottet smyckas och transporter av gäster lösas.

Till provkonserten kommer också svensk operas grand dåme, hovsångerskan **Birgit Nilsson**, vän till Margareta Dellefors. 200 gäster är inbjudna. Både lokala och nationella medier.

Än en gång sjunger Margareta Dellefors i Dalhalla. Än en gång *Dich teure Halle*, en aria som blivit hennes signaturmelodi de senaste åren. Hon berättar om projektet, visar upp sin vision. På plats nere i kalkbrottets jättegryta slår Margareta Dellefors ner den första milstolpen för den smått otroliga resan mot en internationell operascen i ett kalkbrott i Dalarna i Sverige.

LUGNET FÖRE STORMEN

Dagen efter provkonserten är sig inte allt likt. Medierna är översvallande. Dalhalla har fått luft under vingarna. Idag, 23 år senare, vet vi att det inte kommer att bli någon dans på rosor – Dalhallas berättelse blir lika dramatisk som berättelserna som tar plats på dess scen.

Men den 19 juni har historien om Dalhalla ännu bara börjat. Och på biblioteket i Falun sitter Margareta Dellefors, djupt begravd i böckerna som förteknar alla stipendie- och bidragsutdelande fonder Sverige har.

Margareta Dellefors har själv berättat om tillkomsten av Dalhalla och vad som hände sedan i boken "Dalhalla – kampen för ett brott". •

Distans. *Bilden är tagen från omslaget på Kinnarps första katalog. Katalogförsäljning, dessutom med färgbilder, var Kinnarps tidiga med.*

HALSFLUSS kunde ha blivit slutet för KINNARPS

TEXT HELENA EGERLID
BILD KINNARPS

MÖBELJÄTTE. *Idag är Kinnarps Europas ledande leverantör av inredningslösningar för kontor. Resan dit var inte så lätt alla gånger – de första åren var Jarl och Evy Andersson på vippen att ge upp. Men de trodde på sitt företag. De ville allt.*

Kinnarps är en av ”The Big Five” i Skaraborg, enligt Västsvenska handelskammarens regionchef. Anläggningen med fabrik och huvudkontor är en imponerande gestalt, en vilande lejoninna på Västgötaslätten med minstingen strax intill – den första fabriksbyggnaden.

Vad är det som gör att ett nystartat företag överlever sina första år? Växer och blir stort?

I Kinnarps fall måste man nog börja med personligheterna hos **Jarl** och **Evy Andersson**. Han: entusiastisk, framåt, en entreprenör. Hon: försiktig, eftertänksam, en strateg. En perfekt matchning. De var tjugosju respektive tjugofyra år och nygifta när de såg en annons i morgontidningen om att en snickerifabrik med en uppsättning nya maskiner var till salu. Den låg i Kinnarp, ett stenkast från de bondgårdar där de vuxit upp.

– De kom hit med sina föräldrar och synade den. De tyckte att, oj, så stor! Men föräldrarna var nog glada att få ha barnen i närheten och ställde upp med gårdarna som säkerhet, säger **Sibylla Jacobsson**, dotter till Jarl och Evy och styrelseordförande i Kinnarps holdingbolag.

Evy och Jarl skrapade ihop sina sparpengar, och föräldrarna gick i borgen för ett lån på resten. Med bygdens förutsägelse ringande i öronen – ”dä’ kummer aldri å gå!” – skrev de på köpeavtalet.

Det här var mitt under andra världskriget. Fabriken hade visserligen fina maskiner och en inneliggande order på ett antal klockfodral, men den hade precis gått i konkurs. Fast för Jarl och Evy som lyckligt synade sin egendom, symboliserade den enkla träbyggnaden något annat – drömmen om att bli sin egen. Fri och oberoende. Jarl var en skicklig finsnickare och tänkte att han skulle snida och sälja detaljer till möbler.

Den första som gjorde en beställning var en storbonde i socknen, ”en sa’ la’ hjälpa den unge sneckarn!”. Det var ett skrivbord i trä, och Evy bokförde högtidligt denna första räkning på 150 kronor, plus den krona hon fått i dricks. Klockfodralen expedierades under sommaren. Men sedan var orderboken i princip tom.

Jarl hade som anställd snickare haft kontakt med arkitekter i Göteborg som ritade och beställde lösa inredningar. Det var dessa han haft i åtanke som kunder för verksamheten, men intresset var svalt. Under hösten blev det ekonomiska läget alltmer förtvivlat. Vad skulle de göra? Ge upp? Nej. De bestämde sig för att leta kunder. Varje morgon satte de sig ner för att lusläsa annonser, framför allt i storstadspressen. Strax före jul får Jarl syn på en annons i *Stockholms Tidningen*. Ett inköpsbolag, Åsedahus, söker en leverantör av kontorsmöbler till en ”inarbetad firma”. Men man vill först ha ett provskåp utfört enligt ritning. Jarl levererar detta enligt önskemål, och den 20 januari kan Evy skriva en välkommen räkning på 118 kronor.

Beslutsamhet och ambition lyfte Jarls och Evys företagsäventyr över dess första svacka, men man måste nog ta med en portion tur också. >

På jobbet. *Ur Kinnarps katalog, fotograferad på Kinnarps kontor. Vid skrivborden sitter Kinnarps kontorspersonal, inklusvie Jarl och Evy, vid sina egna platser. På femtiotalet började Kinnarps med serietillverkning av ett komplett kontorsmöbelsortiment. Kvaliteten var hög och priset konkurrenskraftigt. På bilden syns skrivbord ur succékonceptet J-serien.*

Då och nu. *Till vänster syns Kinnarps första verkstad som Jarl och Evy Andersson köpte för lånade pengar. Till höger dagens fabrik och kontorskomplex i Kinnarps – cirkeln visar den första fabriksbyggnaden. Utöver denna anläggning finns idag ytterligare sex fabriker.*

Det visade sig nämligen att den inarbetade firman var svenska staten. Många myndighetskontor, järnvägsstationer och annat skulle möbleras, och staten behövde flera leverantörer.

– Det var nog avgörande. Kinnarps fick en stadig, återkommande kund, och beställningen betydde att vi kunde tillverka rationellt, i stora serier, säger Sibylla Jacobsson.

Snickeriet gick för fullt. För statens räkning tillverkade de blankettskåp, skrivbord, telefonhyllor och avlastningsskåp i serier om hundra och två hundra. Allt i bonad ek och i mått som linjerade.

Så ställdes de inför en ny svårighet. Likviditeten sviktade. Även ett välfyllt orderblock kan innebära problem om det fylls för snabbt. Evy skrev till leverantörer och anhöll om att få betala senare. Hon skrev till kunder och bad om att få betalt tidigare ”för vi har inte pengar till löner på fredag”. Vid ett tillfälle sålde paret sin privata matgrupp för att fylla kassan.

Strax efter krigsslutet var representanter från Kontorsmöbelfabrikernas Försäljningsaktiebolag på besök tillsammans med en tjänsteman från Krigsmaterielverket. När tillfället infann sig, passade tjänstemannen på att diskret höra sig för med Jarl om de inte kunde få skriva direkt med Kinnarps? Leveranserna hade nämligen inte fungerat tillfredställande. Jarl samtyckte förstås. För honom var det mycket bättre att ha direkt kontakt med slutkunden. Utan försvårande mellanhänder.

”FABRIK TILL SALU”

Omständigheter kan vara besvärliga eller lyckliga, men de är alltid oväntade. Nu när det gick så bra, var det trångt i fabriken. De hade 13 anställda, och det fanns helt enkelt inte plats att göra alla moment inomhus. Jarl stod därför ute på gården och emballerade i alla väderlekar. De ansökte hos myndigheterna om att få bygga ut, men fick nej.

Sibylla Jacobsson blir för ett ögonblick upprörd.

– För Kinnarps som företag har det här med regleringar och tillstånd från myndigheter varit ett ständigt hinder. Myndigheten ansåg att det redan fanns tillräckligt med möbelfabriker i trakten!

Jarl fick halsfluss som satte sig på njurarna, och han blev inlagd på sjukhus. Doktorn spådde en kronisk nedsatthet. I september samma år kunde man under rubriken ”Affärsrörelser” läsa: ”Möbelfabrik med förmånligt läge vid järnvägsstation i Fal-köpingsorten till salu i följd av ägarens sjukdom.”

Det måste ha varit enormt svårt att skriva den annonsen. Allt detta som de själva skapat, deras gemensamma arbete, deras livsdröm – skulle säljas. Allt var över.

Eller?

Evy hade ett talesätt: ”Ska man göra något, ska man göra det ordentligt!” Hon visste på råd. Efter tips gjorde hon en dekokt på enerötter som hon smugglade in till Jarl på sjukhuset.

Det fungerade. Jarl tillfrisknade. Därmed behövde försäljningen aldrig genomföras. Att ta till okonventionella lösningar i kris är också viktigt för ett nystartat företag – en närliggande villa fick bli lager tills myndigheterna ändrat uppfattning om hur många möbelföretag en bygd behöver.

LÖNSAM SPECIALISERING

Första utbyggnaden och en egen möbelkatalog kom ungefär samtidigt, i början av femtiotalet. Specialiseringen på kontorsmöbler gav flera fördelar. Man kunde erbjuda kunderna, som nu bland andra innefattade Stockholms stad, Asea och LM Ericsson, skräddarsydda kontorslösningar. >

Slutpunkt. *Jarl Andersson hade drabbats av vad läkaren bedömde som en kronisk sjukdom och fabriken måste säljas. Annonsen infördes i september 1947. Men Jarl tillfrisknade och parets livsprojekt kunde räddas.*

AFFÄRSRÖRELSER

I full gång varande

Möbelfabrik

med förmånligt läge vid järnvägsstation i Falköpingsorten till salu i följd av ägarens sjukdom.

Friköpt tomt bebyggd med prima fabriksbyggnad i två vån. om c:a 390 kvm. golvyta. Full uppsättning med prima maskiner och inventarier.

Fabriken, som f. n. sysselsätter 13 arbetare, har med framgång specialiserat sig på tillverkning av vissa kontorsmöbler och är bl. a. leverantör till staten. Order ligger inne för sysselsättning lång tid framåt. Välförsett lager av virke och andra förbrukningsartiklar finnes, som ock kan få övertagas.

Denna verkligt givande rörelse säljes med fastighet och inventarier vid omg. affär med tillträde snarast för 75.000:— kr.

Närmare meddelas av och underhandlingar med

Tel. 485. FALKÖPINGS HANDELSBYRÅ, Falköping. Tel. 207.

Tillväxt. *Evy och Jarl, småbarnsföräldrar och fabriksägare. Jarl och Evy levde och arbetade ett helt liv tillsammans. De kunde aldrig föreställa sig att företaget skulle bli så stort. Kinnarps är fortfarande familjeägt och nya generationer är engagerade i företaget på olika sätt.*

HISTORIA I KORTHET

1942 Kinnarps grundas av Jarl och Evy Andersson.

50-tal Den första möbelkatalogen publiceras, en ny fabrik byggs och möbler levereras i egen buss.

60-tal En utställningslokal öppnas i Stockholm. Man börjar arbeta med orderstyrd produktion och utökar sortimentet.

70-tal Henry Jarlsson tillträder som vd 1973. Man etablerar sig på exportmarknaden och tar tillvara träspillet i en brikettmaskin.

80-tal Nytt möbelsortiment med mjuka sittmöbler för kontoret. En ny fabrik i Skillingaryd byggs när man köper Granstrands.

90-tal Kinnarps är först med ISO certifiering 9001, senare ISO 14001. Reiners blir en del av koncernen.

2000-tal Kinnarps köper Klaessons, Materia, NC Nordic Care, Skandiform och den tyska delen av Samas.

Klassiker 1. *En av Kinnarps första kontorsmöbler, ett jalusiskåp i ek för statens räkning.*

Klassiker 2. *Besöksstolen karmstol 583 ritades av en arkitekt i en mässmonter på några minuter 1971, blev en storsäljare och tillverkades fram till för cirka tio år sedan.*

En snabb summering så långt visar ett antal komponenter som var betydelsefulla för att Kinnarps överlevde de första, känsliga åren: kompletterande personliga egenskaper, stark drivkraft, förmåga att finna lösningar, tur, stora och pålitliga kunder, specialisering och direkt försäljning till slutkunden.

År 1954 var första nybygget klart! En riktigt stor fabrik, så småningom utökad med ett showroom där kunderna bjöds på hembakt. ”Nu behöver vi aldrig bygga ut mer,” sa Evy aningslöst.

MASKININTRESSE GAV AFFÄRSFÖRDELAR

Jarl hade börjat sin bana som finsnickare, men gillade maskiner. Han tyckte om tanken på att kunna förenkla moment i framställningen. Som snickare kände han sitt material och visste hur det kunde tämjas. Jalusierna till dokumentskåpen är ett exempel. I stället för lösa lameller där man petade in och fäste vajern för hand, tillverkade Kinnarps tidigt lameller som klistrades på väv. Ett annat exempel är en förenklad sammanfogning som tillät att möbelns delar lackades innan den monterades. För varje sådan idé köptes och utvecklades de maskiner som behövdes för tillverkningen. År 1959 lanserades J-serien. Det var ben och sarg av fyrkantsjärn som skruvades ihop. På det här sättet kunde möblerna distribueras i – just det – platta paket. Och monteras ihop hos kunden! Fiffiga lösningar som inte gjorde möblerna sämre, men priset bättre.

– Vi köpte en möbelbuss när vi 1959 fick en jätteorder till Skattehuset. På det sättet slapp vi engångsemballage, vi packade rationellt i filtar och kunde därför leverera dubbelt så mycket.

Det är **Henry Jarlsson**, ordförande i Kinnarps och före detta vd, som minns.

– Fast den där leveransen var ju snart klar. För att bussen skulle bli lönsam måste vi tänka om när det gällde hela produktionsupplägget med lagerhållning, uppföljning och flexibilitet.

Elvy och Jans söner, tre bröderna **Henry, Ola och Assar Jarlsson** vidareutvecklade produktion, data och transporter. De var erfarna. Redan som små skuttar hade de fått hjälpa till att limma facken till lådinredningar. Alltså – fler faktorer som visade sig avgörande för Kinnarps – självständiga strategier och oavbruten utveckling.

Resten är, som man säger, historia.

– Vi har löst kundens problem. Det är det vi är bra på, sammanfattar Henry Kinnarps framgång.

Här kunde artikeln sluta, men det finns en anekdot som handlar om just detta – att lösa kundens problem. I mitten av 1960-talet skulle borgarråden i Stockholms stadshus ha nya möbler, men Kinnarps standardsortiment dög inte. De anlitade en arkitekt. Alldeles för dyrt, grymtade finansavdelningen och kallade dit Jarl som tog upp önskemålen. Med mindre modifieringar som faner i jakaranda, valnöt och teak, glasluckor och lite annat smått och gott, var borgarråden så förnöjda. ”Tjena Jarl! ” hojtade de när han återkom för att se att leveransen utfallit till belåtenhet.

Kinnarps är fortfarande ett familjeföretag. Innebär det att entreprenörsandan lever? Henry ser tveksam ut. Ett stort företag och entreprenörsanda är oförenliga begrepp. Man kan inte gå tillbaka. Det där som handlar om att vilja något så starkt och så mycket att man lever med det, att man är beredd att offra väldigt mycket – det hör ihop med de första åren innan det har bildats avdelningar, specialister och en anställd operativ ledning. Innovationer är fortfarande möjliga, men i begränsad omfattning.

– När företag blir så här stora inträder en byråkratisk funktionalitet. Om man ser på stora bolags utveckling handlar det om att pressa kostnader och att köpa upp bolag för att på det sättet få innovationer.

STORFÖRETAG MED PERSONLIGHET

Den första fabriksbyggnaden är numera museum och hyser den tidens anda och möbler. Kinnarps år 2016 erbjuder helt nya sätt att tänka kring kontorsarbete. Det betyder både möbler, koncept och tjänster. Ett alldeles nyinrett showroom med sittgrupper, skrivytor, konferenshörnor, kreativa rum och tysta boxar väntar på att fyllas med Kinnarps egen personal. Tanken är att leva det kontorskoncept man marknadsför. Samtidigt är det ett forskningsprojekt. Det är spännande, men i en behärskad form. Så händer något oväntat.

– Här borta ska bake off-maskinen stå, säger en av projektledarna. Evy bakade alltid bullar när kunderna visades upp i vårt första showroom. Det var fint. Vi vill hålla den traditionen levande.

Undrar om inte entreprenörsandan ändå på något sätt kommer att förnimmas i doftspåren av nybakade bullar. •

FAKTA KINNARPS

KINNARPS är ett helägt familjeföretag med 2 300 anställda och en omsättning på 3,8 miljarder. Huvudkontoret ligger i Kinnarp nära Falköping i Västergötland där också den ursprungliga fabriksanläggningen byggts ut i flera omgångar.

DET FINNS ALLTID *anledning att fira*

KRÖNIKA

JUBILEUM. ***Nyligen var familjen och jag på 150-årsfirande på Lilla Hasselbacken, ett utvärdshus nära det större och kändare Hasselbacken. Intressant nog firade krogen 110-årsjubileum för bara 10 år sedan! Sedan dess har man letat i arkiven och upptäckt att Lilla Hasselbacken inte grundades på nuvarande adress 1896 utan då bara flyttade från Långa gatan där den redan hade drivits i 30 år.***

DET ÄR NÅGOT MAGISKT MED stora jämna tal som är svårt att komma ifrån. Från mina år på Centrum för Näringslivshistoria minns jag hur mycket lättare det ofta var att få till ett projekt med historisk bok, hemsida eller föredrag om det inföll ett jubileum. Plötsligt var alla intresserade och kassakistorna öppnades.

Har man inte arbetat med historia tror man också att det är ganska självklart när dessa jubileer infaller. Vanligare är dock att en person satt igång näringsverksamheten utan att ha drivit det som ett företag. Senare har det blivit firma och slutligen bolag, verksamheten har fusionerats med andra företag med sina grundare och rottrådar, namnet har tillkommit ett annat århundrade och inriktningen har växlat kraftigt vid minst ett tillfälle.

Ett av mina första projekt som arkivarie på Centrum för Näringslivshistoria gällde Jehanders Sand & Grus som skulle fira sin 125-årsdag. De hade firat 1874 som stiftelseår så länge man mindes, men i källorna hittade vi ingenting som stödde just detta årtal. Man kunde anse att företaget var yngre, om man gick på bolagsbildningen, eller äldre, om man gick på verksamhetsstarten. 1874 behölls dock av sedvanerätt, och kanske hade det hänt något viktigt detta år som gjort att grundaren uppfattade det som starten.

FOTO: EVA HILLDÉN SMITH

SÅ LÄNGE ICA DOMINERADES av Ica Hakon, med bas i Västerås, firades 1918 som stiftelseår, fast bolaget grundats i slutet av 1917. Första verksamheten hade dock skett genom ett uppköpt företag i Gävle, och västeråsarna tyckte aldrig de där månaderna i Norrland räknades utan firade 1918 då Västeråskontoret öppnats. Sedan några år firar Ica dock 1917.

När det gäller branscher som banker, försäkringsbolag eller bryggerier är ofta bolaget en sammanslagning av kanske 100 olika historiska företag. Ska man då räkna det äldsta – eller när namnet som används idag dök upp, eller bara den senaste fusionen för tio år sedan? Alla gör faktiskt olika – och det som förvånat mig är att man sällan väljer det äldsta möjliga. Pripps (idag Carlsberg Sverige) räknade alltid bara när namnet ”Pripp” först användes i Göteborg 1828, fast AB Pripps var en fusion av tre företag varav det största, AB Stockholmsbryggerier, legat i Stockholm och ledde sina rötter till år 1670.

EN FÖRDEL MED DENNA OVISSHET är dock att det alltid finns ett tillfälle att fira. För om något företag verkligen vill fira jubileum just i år kan jag svära på att en duktig arkivarie också hittar någon anledning, bara ni ger dem en vecka i det historiska arkivet. •

Edward Blom är en tevepersonlighet och skribent med särskild inriktning på matens, dryckens och näringslivets kulturhistoria. Han är även knuten till Centrum för Näringslivshistoria som fellow writer.

SAQ LAT 57°7 'N LONG 12°24'O

TEXT **PER TORBERGER**
BILD **VÄRLDSARVET GRIMETON RADIOSTATION**

En klar dag kan du börja skönja den redan på fyra mils avstånd: De sex masterna på den jättelika antennen vid radiostationen i Grimeton sträcker sig 127 meter upp i luften. Resten av antennen gömmer sig för ögat: Nedgrävt finns ett nät av ledningstråd som utgör vertikalantennens jord.

Den 2,2 kilometer långa antennen började uppföras 1922 i samband med att radiostationen i Grimeton byggdes. Stationen kom till efter riksdagsbeslut för att bli den svenska kontaktpunkten i en trådlös telegrafiförbindelse över Atlanten. På andra sidan fanns en liknande station på Long Island. Placeringen i Grimeton utanför Varberg i Halland, valdes bland annat eftersom den gav maximalt med havsyta mellan de två stationerna – en rät linje dem emellan undvek i princip både danska, norska och brittiska landmassor.

STATIONEN SÄNDE med en våglängd på ungefär 17 km och på frekvensen 17,2 kHz. Vågorna alstrades av en alternator på 200 kW, en teknik utvecklad av svensk-amerikanen **Ernst F.W. Alexandersson**.

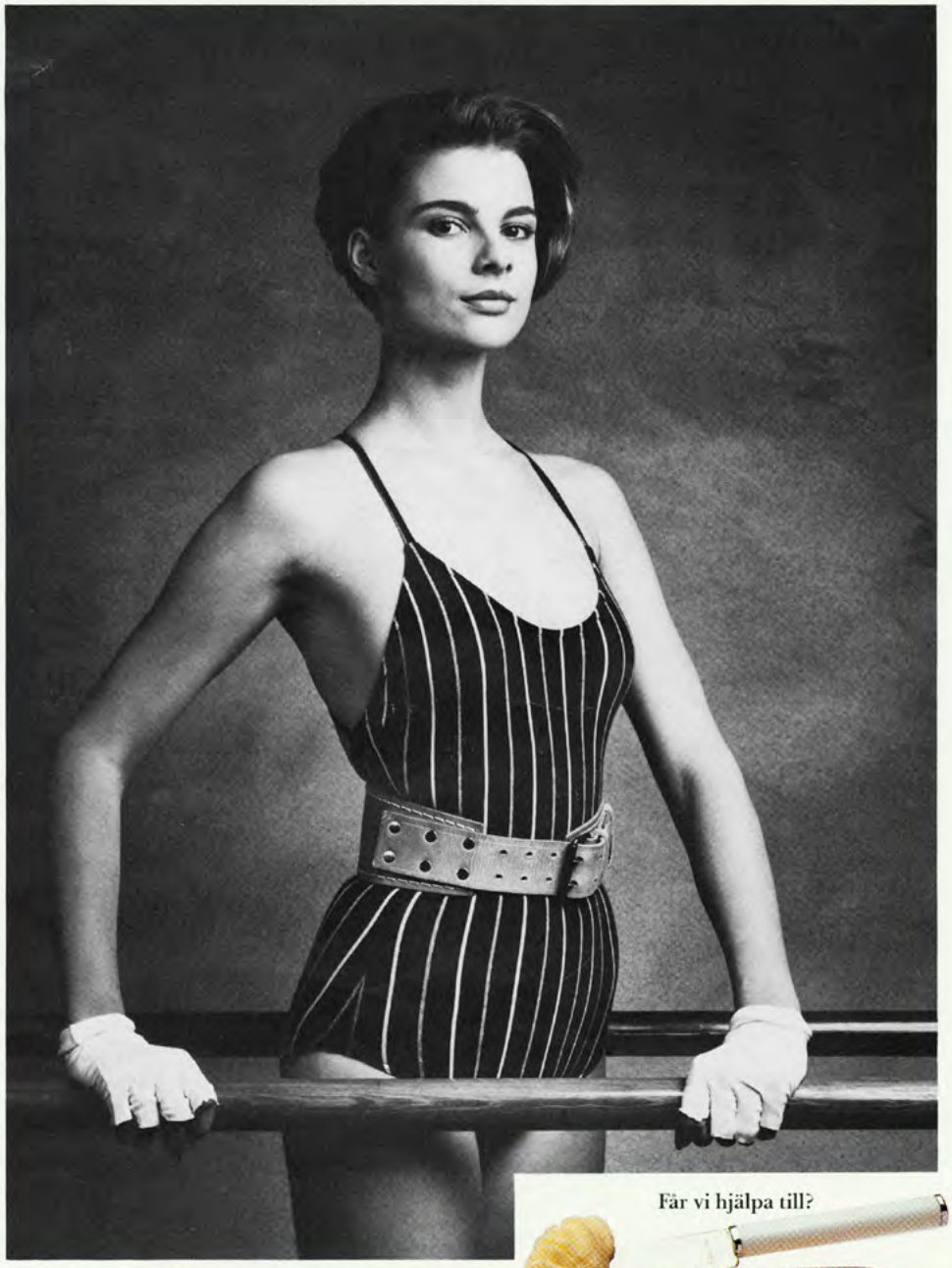
Den 1 december 1924 började stationen användas. Den fick stor betydelse under andra världskriget då kabelförbindelserna med USA var brutna. Därefter har stationen bland annat använts stationen för kommunikation med ubåtar i undervattensläge.

IDAG ÄR SAQ VÄRLDENS SISTA elektromagnetiska radiosändare som fortfarande fungerar, och sedan 2004 är den klassad som världsarv av Unesco. Vänföreningen Alexander håller på olika sätt liv i både sändaren och i minnet av stationen, bland annat på sin webbplats *alexander.n.se*.

Vill du se alexandersändaren och SAQ användas har du chansen om några veckor: Den 3 juli firar vänföreningen Alexandersson-dagen, då de bland annat gör två sändningar från stationen.

BILD RUM FÖR REKLAM/LANDSKRONA MUSEUM

Har du bestämt dig för att inte bli fet?



Klokt. Oss emellan – hur ofta har du träffat en bantare som lyckats. Och det finns ju så mycket mer att välja på i små storlekar.

Lätta gör det lite lättare.

Det är det moderna lättmargarinet för dig som har bestämt dig för att inte gå upp.

Bara hälften av fettet i smör och margarin. Allt fett kommer från växtriket. 25% fleromättat.

Om det är gott? Vi tycker det. Vad tycker du?

MARGARINBOLAGET Telefon 08-52 95 10.

Får vi hjälpa till?

Det nya moderna lättmargarinet.

Helhetstänk. *Leon Nordin tänkte gärna större än bara reklam. Bland annat var han djupt involverad i framtagandet av produkten och varumärket Lätta tillsammans med reklambyrån Brindfors.*

EVA TEDESJÖ, SCANPIX SWEDEN

Nytänkare. *Leon Nordin (1930–2016) hade en sällsynt förmåga att bedöma talang och kvalitet – något som både lyfte och pressade medarbetarna.*

MARKNADSFÖRING. ***Ingen enskild person har haft så stort inflytande över utvecklingen av svensk reklambransch som Leon Nordin. Han var inte ensam revolutionär, men han var härföraren.***

Han tog REKLAMREVOLUTIONEN TILL SVERIGE

TEXT CARIN FREDLUND

I juni 1955 passerade **Leon Nordin** hörnet av Odengatan och Valhallavägen, där Annonsbyrån Arbman & Hallberg hade sitt kontor i en källarlokal.

Byrån hade, som de flesta annonsbyråer, en verksamhet som var mer administrativ än kreativ. Den bokade annonser åt sina kunder och betalades med provision från tidningarna. Upp till 22 procent av annonspriset.

Viktigast på byråerna var kontaktmännen, som träffade byråns kunder och argumenterade för köp av många annonser.

Dessa skulle fyllas med innehåll, vilket ingick i priset, men inte alltid renderade något större engagemang. Uppgiften utfördes i första hand av ”reklamtecknarna”. Texten kunde lika väl vara skriven av kunden eller kontaktmannen som av någon därtill anställd ”reklamredaktör”.

Leon Nordin hade just avslutat sina studier på IHR, som kursetta, när han promenerade in på byrån för att erbjuda sina tjänster. Han fick anställning direkt, 1 600 kronor i månadslön, plus uppgiften att skriva annonstexter.

KREATÖRERNA STEG FRAM PÅ SCENEN

Sju år senare var han vice vd och började stöpa om byrån. En förebild var DDB i New York, där den kreativa revolutionen nyligen startat. Den innebar att reklamens innehåll och utformning blev viktigare. Det räckte inte med att säga något. Det började handla mer om hur man sa det.

Leon förlöste den revolution som spirade i svenska kreatörer. Men han tog den ett steg längre. Han ville ha ett tydligare fokus på kreativiteten, grunden för bra reklam. Då var det rimligare att annonsörerna betalade för kreatörernas jobb än att medierna betalade för annonsorder.

År 1964 publicerade Arbmans en helsidesannons i de stora morgontidningarna, som väckte stor uppståndelse (se annonsen på sidan 32). Det var en appell mot provisionssystemet och för ersättning för det verkliga arbetet. Renodlade förmedlingsbyråer kunde ta över annonsförmedlingen. Arbmans införde förstås modellen.

Kreatörerna blev viktigare. Leon kunde se talanger, samla dem omkring sig och ge dem möjlighet att utveckla sina förmågor maximalt.

– Han var fräck och burdus och övertygad om sin förmåga. Alla de hinder som de flesta reklammän stupar på, klev han bara över. Han var en sådan otrolig dörröppnare och skapade det utrymme vi behövde för att kunna göra bra jobb, berättar Lars Falk om sina år som copywriter på Arbmans.

Om någon kund dristade sig till att ifrågasätta, fick den snabbt svar på tal:

– Lugn, mina grabbar kan det här. Vi ordnar det!

Det var också det självklara kravet på kreatörerna. Prestera underverk eller hitta ett nytt jobb! Pressen var hård.

– Det fanns en energi och en verkshöjd hos Leon som inte fanns någon annanstans. I en värld där allt är jämngrått, alla får tänka och tycka, är det befriande med någon som sveper in, öppnar alla fönster, vädrar ut och säger ’Så här är det!’, förklarar Lars Falk.

BILD RUM FÖR REKLAM/LANDSKRONA MUSEUM

Rationellt. *Från rakapparater (1965) till godståg (1966). I båda fallen är det rationella argument som ska sälja i texten, medan bilden får stå för den känslomässiga kommunikationen.*

GAMMAL SANNING HÅLLER… ELLER?

STÅR REKLAMEN PALL FÖR TIDEN?
Se själv på *actreact.se/berghs75.html* där reklamskolan Berghs har samlat reklam från sju årtionden och låtit kreatörer av idag kommentera.

Visuellt. *Renault var en av många kunder hos Arbmans. Bild: Rum för Reklam/Landskrona museum*

Leon Nordin kunde på ett ögonblick avgöra vad som var bra, vad som var dåligt som inte var värt att ödsla någon möda på.

– Han är svensk reklams enda riktiga geni. En reklamman som kunde plocka fram det väsentliga i allt, menar **Kurt Lundkvist**, som var art director på Svenska Telegrambyrån i Malmö vid den här tiden.

RADBAND AV BYRÅER

Han hade varit i New York och praktiserat på DDB några månader och drömde om att få göra riktigt bra reklam. Förutsättningarna fanns, Telegrambyrån hade stora talanger. Men byrån fick bara jobba med lokala kunder. Så om något Stockholmsföretag ville samarbeta, skulle det hänvisas till kollegerna i Stockholm.

Missnöjet växte och folk började se sig om efter andra jobb. När Kurt Lundkvist hälsade på en av sina tidigare arbetskamrater, som flyttat till Arbmans, mötte han också Leon, som försökte locka även honom till byrån. Han ville dock inte lämna Malmö, utan berättade att några kreatörer med honom funderade på att starta eget i stället.

– Det kan ni ju göra med oss, sa Leon, och en vecka senare hade han alla planer klara. Det var så typiskt honom. Han skred till handling direkt om han trodde på något, berättar Kurt Lundkvist, som kort efter Stockholmsbesöket var en av dem som drog igång Arbmans 2 i Malmö.

I Stockholm spreds byrån ut i flera enheter, som Arbmans 3, 4 och 5. Kreatörer som med tiden behövde lite mer avstånd till den allestädes närvarande urkraften Leon, kunde på så sätt placera sig på en armlängds avstånd.

Men så kom det första riktiga avhoppet. En middag med fem arbetskamrater hemma hos **Ove Pihl** en augustikväll 1972, utmynnade i beslutet att starta eget.

– Vi pratade om hur en byrå skulle se ut, om vi skulle driva den. Jag skrev ner 8–10 punkter med blyerts på ett papper. Vi skulle inte vara så hierarkiska som Arbmans, utan jämlika. Alla skulle ha vetorätt och agera som en enhet, exempelvis, minns Lars Falk.

Innan natten var över var beslutet fattat.

Reaktionen blev inte nådig:

– Vad tror ni att ni är för några? Bara för att ni gjort några hyggliga annonser! Det kommer att gå åt helvete!, dundrade Leon.

FRAMGÅNGSRIKA AVHOPPARE

Men Falk & Pihl var snart en av landets mest framgångsrika byråer. Främsta konkurrent blev Hall & Cederquist, som bildades när **Lars Hall** och **Jan Cederquist** hoppade av Arbmans ett år senare.

Avhoppen bidrog starkt till Arbmans nedgång. Det gjorde även Arbman Development, en sidoverksamhet som kostade enorma summor samt vänskapen mellan Leon Nordin och hans mångårige parhäst, art directorn **Alf Mork**, med vilken han gjort många av sina geniala kampanjer.

I Arbman Development skulle nya, fantastiska affärsidéer utvecklas.

– Leon hade lyckats med precis allt. Hans framgångar hade varit så exceptionella, på så många områden. Han trodde kanske att han var oövervinnerlig och skulle få framgång på många fler plan, säger Kurt Lundkvist. >

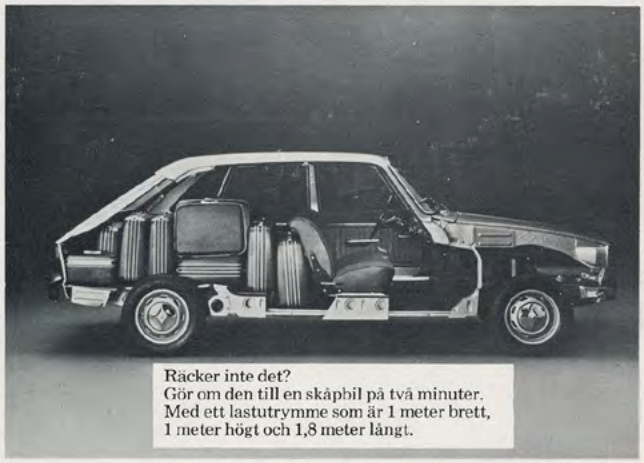
Använd insidan.

För det mesta är den en helt vanlig personbil.

Vill ni göra en trygg vagga av baksätet åt lillflickan? Det tar 30 sekunder.

Ni ändrar bagageutrymmet efter behovet. Från 350 liter till 750 liter på sekunder.

Vill ni göra en vilstol av ena framsätet på långkörningen? Det är gjort på ett ögonblick.



Räcker inte det? Gör om den till en skåpbil på två minuter. Med ett lastutrymme som är 1 meter brett, 1 meter högt och 1,8 meter långt.

Vill ni sova i den på semestern? Ni bäddar på någon minut. (Utan verktyg.)

Det har faktiskt blivit ganska populärt. Fler och fler kommer underfund med att utsidan på en bil bara är till för att se på. Att det är inuti man använder en bil.

Och på Renault 16 ligger som ni ser hela idén inuti. Nästan iallafall.

För den har ju dessutom framhjulsdrift. Ett hjul i varje hörn. Och får därigenom vägegenskaper som ni inte hittar hos så många andra bilar. Den har skivbromsar fram och trumbromsar bak och en ventil som hindrar bakhjulen från att låsa sig. Den har ett helt nytt värmesystem. Och den har säten som ni bara hittar i riktigt dyra bilar.

Vad den inte ger?

Den är ju tex inte en stor fin skylt som talar om vilken baddare ni är att tjäna pengar. Den gör väl troligtvis inte grannen grön av avundsjuka.

Men om man använder insidan lite grann så begriper man ju att det inte spelar någon roll.

Man är ju sig själv närmast.

RENAULT

Svenska Renault AB, Fack, 161 25 Bromma 1, 08/25 26 10. Ett 90-tal återförsäljare och 175 auktoriserade serviceverkstäder runtom i landet.

BILD RUM FÖR REKLAM/LANDSKRONA MUSEUM

Vi vill ha en sund annonsbyråbransch med framtid för duktiga människor

Därför:

Ta bort bruttopriserna på annonsutrymme

Låt oss få ta betalt för det arbete vi gör -av dem vi arbetar för

Trots att bristerna hos det nuvarande annonsavtalet är uppenbara, har detta efter långvariga förhandlingar återigen förlängts. Med denna annons vill Stig Arbman Annonsbyrå AB ge uttryck för *sin* uppfattning i den pågående debatten kring provisionssystemet.

Nuvarande provisionssystem förhindrar en sund utveckling av annonsbyrårerna.

Annonsprovisionerna har svarat för och svarar än idag för en väsentlig del av byrårernas intäkter. Detta har naturligt nog inte skapat något större intresse för lönsamhetsstudier. Resultat: Stora eller lättadministrerade kunder får betala för mindre, svårskötta och olönsamma kunder, krävande, kostnadsmedvetna kunder får bättre villkor på bekostnad av de mindre kostnadsmedvetna. Underskott på vissa typer av tjänster tas ut i form av överdebiteringar på andra.

I kampen om kunderna får byrårerna inte uppträda affärsmässigt. De bjuder istället på tjänster. Tjänster som det i många fall inte finns efterfrågan på. Så uppstår överdimensionerade mediaavdelningar, marknadsavdelningar, utredningsavdelningar, PR-avdelningar . . . Dessa avdelningars tjänster ersätts sällan med arvoden. De är inte lönsamma. Alla klienter är med och försörjer dem. De är omkostnader.

Provisionssystemet håller på att snedvrida annonsbyråbranschen. Utan den automatiska anpassning till marknadens behov som ett pris-efter-prestationssystem skapar kan vi inte få en sund utveckling. Utan ett sådant system finns det inget som tvingar annonsbyrårerna att utveckla sig på områden där de fungerar bättre eller producerar billigare än klienterna själva.

Annonsbyrårerna måste få uppträda affärsmässigt — ta betalt för de prestationer de gör.

Först och främst: Vi vill ha betalt av dem vi arbetar för. Av våra klienter. Vi vill inte vara beroende av provisioner på vår rådgivning.

Vi vill utveckla annonsbyråföretag som fyller behov på marknaden och vi vill utvecklas under ständig strävan att bättre och till lägre kostnad tillfredsställa dessa behov. Vi vill ha en branch som behövs därför att den är effektiv.

Vi vill ha rätt att ta betalt för det arbete vi gör utan att styras i vår prissättning av något annat än vårt eget krav på vinst.

Vi vill ha rätt att träffa avtal om pris för prestation.

Därför vill vi ha en ny typ av prissättning från tidningarna.

Det prissystem vi tänker oss är enkelt. Det är inget som vi hittat på. Det tillämpas i de flesta branscher. Så här anser vi att det kan ordnas:

- ☐ Media får bara sätta sina egna priser, inte påverka prissättningen i senare led.
- ☐ Media tar betalt för utrymme för sig, för andra tjänster och produkter för sig.
- ☐ Alla priser och inköpsvillkor tillkännages i officiell prislista.
- ☐ För utrymme gäller *grundpris*. På detta grundpris utgår årsvis volymrabatter. Volymrabattskalan är starkt progressiv, så att den missgynnar små köpare. Dessa kan då skaffa sig bättre villkor hos de priskonkurrerande förmedlingsföretagen. På detta sätt tvingar media fram det fåtal, stora förmedlingsföretag, som är en förutsättning för effektiv och billig annonsförmedling. Dessutom kommer tidningsföretagen förmodligen att införa formatrabatter, grundkostnad för småannonser etc.
- ☐ Varje mediaföretag utformar givetvis *sin* prispolitik med utgångspunkt från *sina* marknadsförutsättningar och *sin* ekonomi.
- ☐ För skisser, original, retuscher, tryck, klichéer, sättningar, matriser, stereotyper och andra tjänster tar media betalt för sig enligt fastställd prislista.
- ☐ För olika betalningsprestationer utgår olika kassarabatter.

Vad betyder ett sådant prissystem för media?

Det innebär först och främst en företagsekonomiskt vettig prissättning.

Det innebär att varje köpare gör rätt för *sig*.

Det innebär att media styr utvecklingen mot ett fåtal stora förmedlingsföretag. Därmed får media det förmedlingssystem som hos media kan ge upphov till de största rationaliseringsvinsterna.

Förmedlingsauktorisationen bortfaller. Media har bara olika stora köpare, som genom olika inköpsprestationer får olika inköpsvillkor. Slut på den meningslösa och ekonomiskt föråldrade rabattpolitiken.

Vad betyder detta prissystem för annonsörerna?

Annonsörerna får till sitt förfogande rationellt arbetande förmedlingsföretag. Och annonsören vet vad han betalar för. Annonsförmedling. Och han vet vad den kostar.

Annonsörerna får valfrihet. De kan överväga vilka tjänster de skall producera själva och vilka de skall köpa utifrån. De kan utnyttja överkapacitet i egna företaget till reklamprogrammering, förmedling av grafisk produktion etc.

Annonsören kan träffa affärsmässiga avtal med sin annonsbyrå, som får betalt för det arbete den utför.

Annonsören vet att annonsbyrån bara tjänar en herre.

Annonsören vet vad han betalar för. Idag betalar praktiskt taget alla annonsbyråkunder underpris på kreativt arbete. Byrårernas kreativa programmering, utarbetande av argumentplattformar och idéarbete betalas nästan helt av provisioner. Det är gratisservice. Undra sedan på att utvecklingen går långsamt på detta område. Som ändå borde vara byråns viktigaste uppgift. Som annonsörerna skall och vill betala marknadspris för. För dessa tjänster, liksom för reklamprogram, mediaprogram, reklamadministration, rådgivning, förmedling av grafisk produktion skall byrån ha arvode.

Annonsören bär bara sina egna kostnader inom byrån. Han betalar inte för någon annan. Ingen annan betalar för honom.

Och vad innebär detta system för annonsbyrårerna?

Först och främst innebär det att annonsförmedlingen i framtiden bryts ut ur de nuvarande annonsbyråföretagen. Den kommer att skötas av stora rationellt arbetande förmedlingsföretag. I dessa företag kommer dock många annonsbyråer att ha intressen.

Annonsbyrårerna får möjlighet att träffa affärsmässiga avtal med sina klienter.

Annonsbyrårerna får betalt för det arbete de gör. De blir inte längre beroende av storleken på kundens mediainköp.

Genom kontraktsbundna förhållanden med merparten av klienterna kommer annonsbyrårerna att få en stabilare och lättare budgeterbar ekonomi.

Pris-för-prestationsavtal kräver en utvecklad ekonomisk redovisning hos annonsbyrån. Detta ger underlag för avtal — och för lönsamhetsstudier. Det ger också underlag för en bedömning av medarbetarnas prestationer. Det är den enda vägen till en ökad lönsamhet.

Annonsbyrårerna blir för första gången oberoende, fristående.

Låt oss få denna utveckling.

Den kommer att ge oss en branch som producerar bättre reklam. Till marknadsanpassade priser.

Då kommer vi på Arbmans att vara nöjda. Då arbetar vi i en branch vi tror på. Som köparna tror på. En branch med framtid.

STIG ARBMAN ANNONSBYRÅ AB

skapar idéer som fungerar

Englundavägen 7, Solna · Postadress: Fack Solna 1 · Telefon 28 91 10 · Medlem av Säljinstitutet

Revolutionärt. *I en annons förklarade Leon Nordin varför dåtidens system, där annonsbyrårerna fick betalt av tidningarna och inte av annonsörerna, behövde bytas ut.*

Smart. (T.h.) *Leon Nordins slogan för Ikea är både träffande och kaxig.*

För både på Arbmans och senare sträckte sig Leon Nordins insatser betydligt längre än till bara reklam. Han var ofta djupt involverad i produktutveckling och övergripande strategiska frågor för de företag han arbetade med. Ett av många exempel är Lätta, som utvecklades i ett mycket nära samarbete mellan Brindfors, Leon Nordin och Margarinbolaget. Allt från smaken och konsistensen på produkten, till förpackning och reklam.

Men idéutvecklingen i Arbman Development blev aldrig någon framgång. En ”dramatiserad” version av det hela beskrivs i Alf Morks farsartade bok *Uppfinnaren*.

– Verksamheten drog aldrig in ett öre och hade total brist på ekonomisk kontroll. Leon hade inte tid med det. Hade vi köpt fastigheter för vinsterna i stället, hade vi alla varit multimiljonärer för länge sen, konstaterar Kurt Lundkvist.

STYRELSEN FICK NOG

Till slut sa styrelsen ifrån. Leon fick gå.

– Han hade nog tänkt lämna branschen helt och hållet, tror Kurt Lundkvist.

Men **Jan Carlzon** hade helt andra tankar. När han 1978 tackade ja till jobbet som vd på Linjeflyg, visste han vad han ville. Han hade haft en hel del kontakt med **Hans Brindfors**, som börjat sin karriär som assistent till Alf Mork på Arbmans. I slutet av 70-talet var han ad på Carlson & Broman.

– Om du sätter upp en byrå tillsammans med Leon, så får ni Linjeflyg som kund, sa Janne till mig. Jag hade funderat ett tag på att göra något nytt, så jag sa upp mig, fick sluta direkt och började jobba med Linjeflyg dagen därpå, minns Hans Brindfors.

Leon Nordin anslöt efter ett halvår, när hans tid i karantän efter Arbmans var över.

LEONS ANDE SVÄVADE ÖVER GENERATIONER

Brindfors Annonsbyrå blev den tuffaste konkurrenten till Falk & Pihl och Hall & Cederquist, och tog senare själv över reklamtronen, sedan de två andra sålts till utländska nätverk och försvunnit från kartan.

Samarbetet mellan Brindfors och Nordin pågick i åtta år, tills skuggor från Arbman Development kastades över Leon igen. Fermentaaffären, som bland annat avslöjade **Refat El Sayeds** falska doktorshatt, blev en utdragen och tung rättsprocess. Leon Nordin fann för gott att lämna Brindfors.

– Leon var en briljant copywriter. En av de bästa i världen. Dessutom såg han alltid kundens kund i första hand. Det var inte byråns kund som var det viktigaste i hans ögon, utan slutkonsumenten. Och han hade en väldigt tydlig bild av vad slutkonsumenten skulle ta emot, säger Hans Brindfors.

Och slutkonsumenten skulle behandlas med respekt.

– Vårt jobb är inte bara att kränga saker eller få hjulen att snurra. När vi är färdiga, har vi lämnat världen lite bättre efter oss, sa han till sina kreatörer på Arbmans. •

BILD RUM FÖR REKLAM/LANDSKRONA MUSEUM

BILD UR HENKEL NORDENS HISTORISKA ARKIV HOS CENTRUM FÖR NÄRINGSLIVSHISTORIA.

TUBEN

– färgäkta förpackning I 175 ÅR

TEXT RICCARD MONTÉN

Reklam. *Tubförpackad reklamperson i samspråk med barn på Rådhusplatsen i Köpenhamn, 1930-tal.*

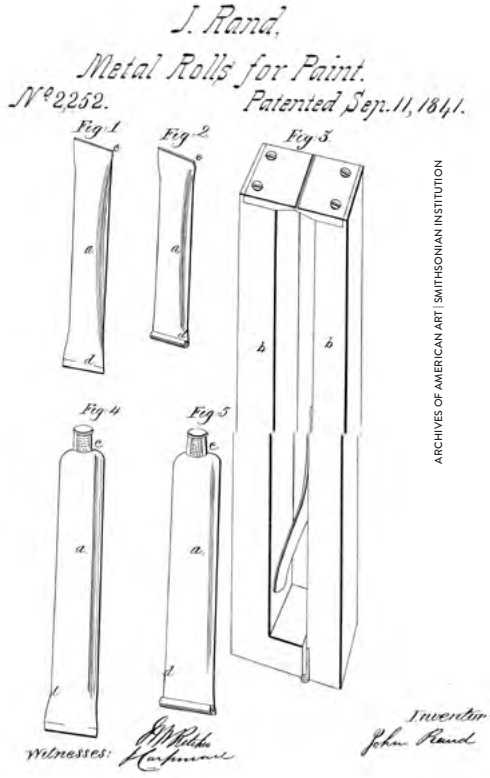
BILD UR BECKERS HISTORISKA ARKIV HOS CENTRUM FÖR NÄRINGSLIVSHISTORIA

PRYLEN. ***I år firar tubförpackningen 175 år. Tack vare den – och dess uppfinnare – slipper vi använda dess föregångare, urinblåsan från en gris.***

Förpackningstuben uppfanns av den amerikanske konstnären och porträttmålaren **John Goffe Rand** (1801–1873). Den klämbara tuben blev hans lösning på hur oljefärg skulle förpackas för att bevaras utan att torka.

För att måla med oljefärg var konstnären tvungen att själv blanda färgpigment med linolja. Problemet var att färdigblandad färg som inte gått åt under dagen var svår att förvara utan att den torkade eller förändrades av oxidation. Befintliga behållare var glasburkar eller urinblåsan från gris. Ingen av dem var särskilt funktionell.

Rand försökte hitta en bättre förpackning länge innan han till slut fick sin idé. Den gick ut på att färgen fylldes i från den öppna botten av en tub han tillverkat, vilken var tilltäppt i andra änden med en kork. Sedan förseglades tuben genom att den öppna änden plattades till, veks och klämdes samman med något verktyg. Detta framgår av Rands patentansökan, som han lämnade in 1841 i USA, men också i England där han befann sig under flera år. Han föreslog bleckplåt, bly eller tenn som tillverkningsmaterial för tuben.



ARCHIVES OF AMERICAN ART | SMITHSONIAN INSTITUTION

Patent. *Ovan teckning från John Rands patentansökan för tubförpackningen.*

SKRUVKORK FRÅN FLERA HÅLL

En fransman, **Alexandre Lefranc**, sägs ha kommersialiserat John Rands idé 1859 och ska ha varit först med skruvkorken som gjorde förpackningen lufttät. Men det ska också engelsmannen **William Winsor** ha gjort 1904. Kanske var inte Rands egen kork tillräckligt tät?

Färgtuben blev en succé bland konstnärer, inte minst för att man kunde vara utomhus och måla. **Pierre-Auguste Renoir** ska ha sagt att ”utan färg i tub hade det inte blivit något av det journalisterna senare kallade impressionister”.

”Nu gudan nåda ä’ inte alla tuberna så klämda, så – du måste ge mig färg, Lundell” skrev **August Strindberg** i *Röda Rummet* 1879. Färg på tub fanns således i Sverige vid denna tid, även om ordet tub på svenska vanligtvis betydde rör i ångpannor, kikare eller rörformade kroppsorgan (från latinets ”tuba” = rör, slang, ränna).

Annonser för svenska produkter i tub går att hitta i tidningar från sekelskiftet 1900, bland annat för hudsalvan Créme de Cholepalmine från 1895, möbelputsmedlet Vernol (1898) och tandkrämen Stomatol (1905). År 1906 tillverkades 82 000 tuber Créme de Cholepalmine.

TECTUBES SISTA SVENSKA TILLVERKAREN

Den 2 juni i år firades 175-åringen med en konferens i Berlin, vilken arrangerades av den europeiska organisationen för tubtillverkare, European Tube Manufacturers Association (ETMA).

I Sverige finns idag bara en tillverkare av tuber kvar, Tectubes, med fabriker i Hjo och Åstorp. Företaget har bland annat tillverkat tuben till Kalles Kaviar sedan den lanserades 1954.

Idag ägs Tectubes av Herenco och tillverkade 350 miljoner tuber 2015.

BESLUTET SOM RITADE OM den svenska matkartan

TEXT HANNA DUNÉR

LAPPKAST. *I ett svep fick 9 000 butiker över hela landet en gemensam symbol. Under gemensamt namn skulle handlarna gå från att vara köpmän till att bli en kedja och till slut etablera sig som den dominerande dagligvarujätten. Det här är historien om hur Ica gick från ett samarbete i kulisserna till att bli ett av Sveriges starkaste varumärken.*

Claes-Göran Sylvén är ordförande i det börsnoterade bolag som äger och driver Ica idag, Ica Gruppen.

– Tiden runt 1960-talet la plattformen för den framgång vi har idag. Ett antal beslut som togs då gav Ica en samlad styrka, att med kunskap, medvetenhet och ekonomiska resurser kunna rulla ut butiker utifrån framtida infrastruktur. Dessutom gav man förutsättningar för personer med vilja, engagemang och kunskap att bli egenföretagare genom vår finansieringsmodell, säger han om vikten av Icas historia.

Claes-Göran Sylvén menar att ett antal av de, som han säger, avgörande strategiska beslut som togs på den tiden inte hade varit möjliga att genomföra om man inte hade samlat Ica under ett namn.

– Allt detta gav Ica, med ett gemensamt varumärke, just det enskilda entreprenörskapet i kombination med stordriftens fördelar, kraft och styrka.

LOGOTYPEN "OERHÖRT VIKTIG"

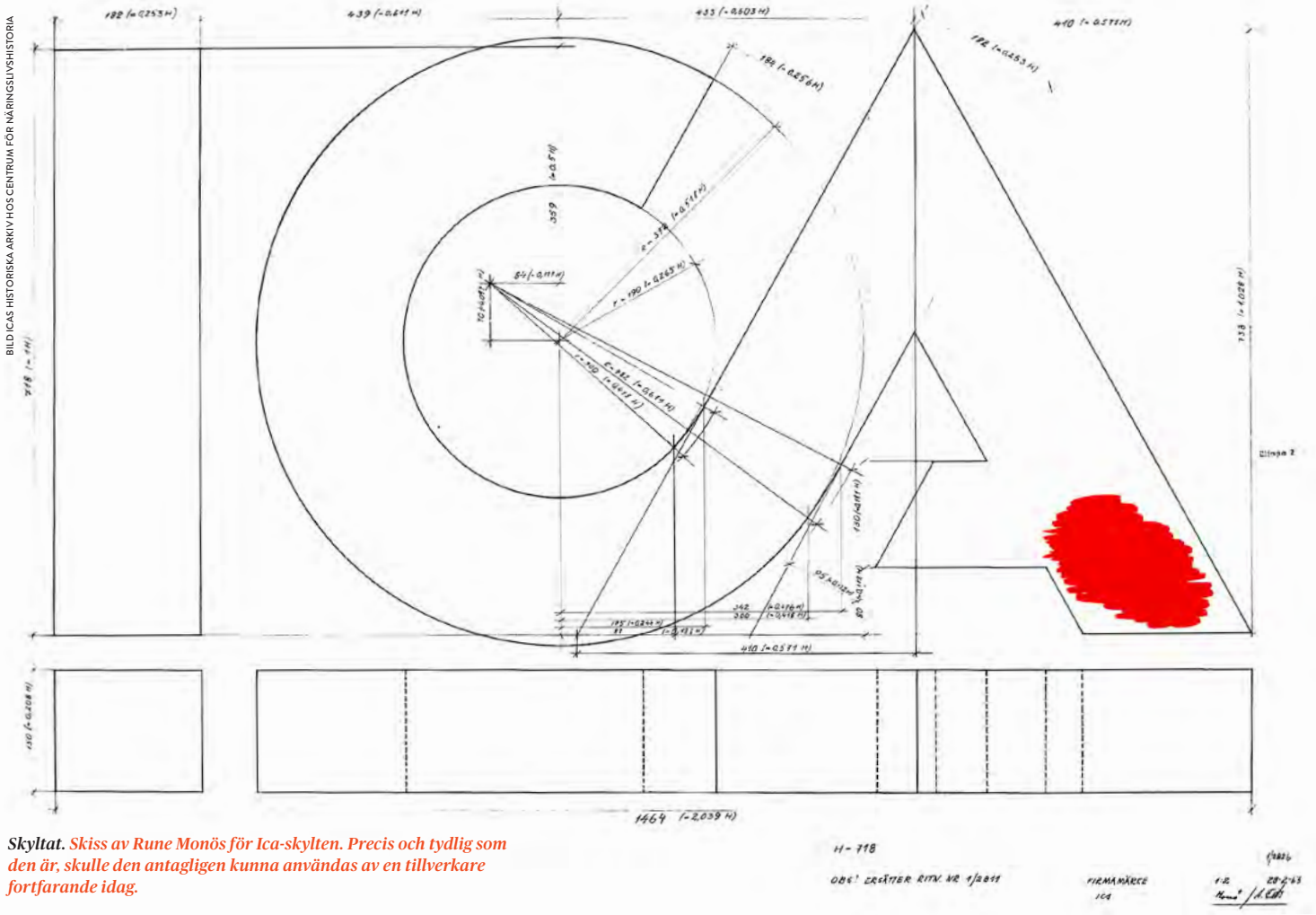
Det är idag över 50 år sedan som **Rune Monös** skapelse, Ica-logotypen, monterades upp på otaliga tak och fasader för att symbolisera nystarten för Ica. Märket har sett likadant ut sedan dess, men verksamheten och bolagsstrukturen bakom har förändrats i flera stora och dramatiska steg.

Omskyltningen skedde under stort pådrag 1964. I Icas egna arkiv beskrivs den som ett sätt att inåt ytterligare bekräfta och fördjupa samarbetet mellan köpmännen och grossistföretagen, de så kallade ”inköpscentralerna”. Logotypen skulle också göra samarbetet ännu tydligare utåt. >

Identitetsbyte. *I ett svep tog de regionala inköpscentralerna ett steg tillbaka till förmån för det centrala Ica-varumärket 1964. Övergången till den nya företagsidentiteten gick snabbt, och plötsligt fanns den röda Ica-skylten på hundratals butiker över hela Sverige. Här skruvas den upp på en butik i en förort till Västerås.*

BILD UR ICAS HISTORISKA ARKIV HOS CENTRUM FÖR NÄRINGSLIVSHISTORIA

BILD ICAS HISTORISKA ARKIV HOS CENTRUM FÖR NÄRINGSLIVSHISTORIA



Skyltat. *Skiss av Rune Monös för Ica-skylten. Precis och tydlig som den är, skulle den antagligen kunna användas av en tillverkare fortfarande idag.*

– Ica-loggan blev en enande symbol som var oerhört viktig för sammanhållningen mellan de olika inköpscentralerna, det tyckte min pappa också. Man fick se kraften och helheten av Ica i hela Sverige och fickstörre genomslag i marknadsföringen.

Så beskriver **Ronnie Törnblom**, andra generationens Ica-handlare mellan 1975 och 2007, värdet av Ica-namnet och gemenskapen under det. Han lämnade vid pensionen för tio år sedan över till sina två söner och ser nu fram emot att nästa år fira Icas 100-årsdag, då det gått ett sekel sedan **Hakon Swenson** startade sin grossiströrelse Hakonbolaget i Västerås.

Det var 1917 som den driftige Hakon Swenson efter att ha jobbat både som springpojke, säljare och kontorschef på en grossistfirma, och dessutom cigarrfabrikör, sa upp sig och startade ett eget grossistföretag. Hans verksamhet och affärsmodell byggde på att ta vara på människans vilja att klara sig själv och önskan att samarbeta med andra, och möjligheten för privata köpmän att redan från början kunna bli delägare. Detta blev fundamentet till det man inom Ica kallar för ”Ica idén”.

FOTO PER MYREHED

Veteran. *Roland Fahlin, vd för Ica Förbundet och Ica AB 1986–2001.*

– Ica har ju inte varit Ica under alla dessa år, och det är ju inte bolaget som fyller hundra nästa år, utan idén – ”fria handlare i samverkan”, förklarar Claes-Göran Sylvén.

Om 1917 är ett märkesår för Ica, kan 1938 beskrivas som ett annat. Det var året då Hakon Swenson och direktörerna för tre andra grossistföretag – Speceriernas Varuinköp, AB Eol och Nordsvenska Köpmannabolaget – efter en middag hemma hos Hakon Swensson gick ihop och bildade Svenska Inköpscentralernas AB. Syftet med samgåendet och det bolag som året därpå skulle registreras som Ica, var att med starkare muskler och stordriftsfördelar bekämpa dåtidens dominant på dagligvarumarknaden, ”Kooperationen”, numera Coop.

Men det går alltså också att hävda att 1964 är det år som Ica blev det Ica konsumenterna känner idag. Då skulle alla butiker som var anslutna till Inköpscentralerna, tidigare med egna namn som Djupviks lanthandel och Petterssons specerier, enas bakom namnet Ica.

BESLUTET ”TVINGADE SAMMAN”

Det var det praktiska resultatet av ett beslut vid en extra medlemskongress i Göteborg 1962 som innebar att alla bolag som var

FOTO LENNART SÄÄFSID. UR ICAS HISTORISKA ARKIV HOS CENTRUM FÖR NÄRINGSLIVSHISTORIA

anslutna till Ica också förband sig att följa Icas bestämmelser och profilera sig på ett enhetligt sätt under ett gemensamt märke.

Roland Fahlin, vd för Ica AB och Ica Förbundet mellan 1986 och 2001, menar att beslutet ”markerade början på den resa mot vad som skulle bli Ica Sverige”.

– Det är svårt att säga om det var det viktigaste beslutet i Icas historia, för det var flera. Men det hade väldigt stor betydelse, eftersom det tvingade samman inköpscentralerna ännu mer genom gemensamma inköp och marknadsföring som visades ut mot kunderna, säger Roland Fahlin.

”VÄNLIGT OCH AGGRESSIVT”

Roland Fahlin, som började sin Ica-karriär som redaktör på Ica-förlaget och som kan koncernens moderna historia på sina fem fingrar, pekar på Ica-märkets tillkomst som något väldigt speciellt.

– Jag fick min första riktiga kick när Ica-märket introducerades. Det var ju otroligt modernt och fantastiskt bra designat. Jag minns att jag undrade hur man hade kunnat få med alla handlare på detta.

I Icas eget arkiv beskriver logotypformgivaren och industridesignern Rune Monö, som gick bort 2007, arbetet med att ta fram det nya märket. Han fick relativt fria händer kring formen, men färgen bestämdes av uppdragsgivaren. ”ICA-emblemet är både vänligt och aggressivt. Det är alltså två motpoler som inte är så lätta att kombinera. Jag tycker att det runda C:et och det spetsiga och kantiga A:et uttrycker de respektive egenskaperna”, säger Rune Monö i en intervju som genomfördes 2002 och återpublicerats på Icas historiska webbsida.

Där säger Rune Monö också: ”Det var en lycka att A ligger till höger om de båda andra bokstäverna, för det är en riktning framåt. Hade A kommit före C hade det blivit en riktning bakåt.”

Monö fick uppdraget att rita Icas logotyp 1962, efter att en extrainsatt kongress beslutat att inköpscentralerna som fram till dess levt undanskymt från konsumenterna, skulle ha ett gemensamt märke.

Under 1950- och 1960-talen, i och med stark ekonomisk tillväxt och kraftig expansion för svensk industri, moderniseras hela livsmedelsindustrin med ökat fokus på storskalighet. Trycket ökade från konkurrenterna, inte minst från ”Kooperationen” när livsmedelsbutikerna utvecklades, och butiksmarknadsföring genomfördes i allt större skala. Det var under denna period som >

STEG FÖR STEG TILL DAGENS ICA

1917 Affärsmannen Hakon Swenson startar ett grossistföretag där privata köpmän bjuds in att bli delägare.

1938 Hakon Swenson beslutar tillsammans med direktörerna för tre andra grossistföretag – Speceriernas Varuinköp, Ekström & Leffler, och Nordsvenska Köpmanna AB – om en gemensam rikstäckande organisation för att bättre kunna konkurrera mot ”Kooperationen”.

1939 Inköpscentralernas AB Ica bildas, samarbetet inleds mellan de fyra företag som utgjorde inköpscentralerna.

1962 Ica-förbundets nya stadgar antas. Några av de viktigaste bestämmelserna innebär en gemensam logotyp, gemensamma bestämmelser och att handlarna blir medlemmar direkt i Ica-förbundet istället för inköpscentralen.

1964 Ett så kallat konsortialavtal sluts mellan de fyra inköpscentralerna och med Inköpscentralernas AB Ica. Ica-butikerna får en gemensam symbol, designad av Rune Monö, och cirka 9 000 butiker skyltas om under det året.

1966 Ica går om Kooperationen i försäljning. Konkurrenten har sedan dess inte lyckats ta tillbaka tätpositionen.

1972 Första steget till en koncernbildning där Ica Förbundet blir majoritetsägare i ICA AB.

1990 Man slår samman de tre så kallade regionföretagen och det centrala bolaget ICA AB under ett nytt moderbolag, ICA Handlarnas AB. Förändringen, ”Ica 90”, betraktas som den mest avgörande i Icas historia.

KÄLLOR: Roland Fahlin, boken *Den omöjliga idén blev verklighet*, skriven av Roland Fahlin och Nils-Erik Wirsäll, *Ica-historien.se*, *Wikipedia*, *Icagruppen.se*, *Icatidningen*.

självbetjäningsbutikerna, ”snabbköpen”, fick sitt stora genombrott. Besluten på kongressen föregicks av att det förändrade marknadsläget manade Ica till förändring i organisationen.

– Inköpscentralerna och deras köpmän hängde inte riktigt med i utvecklingen. Den ganska löst sammanfogade sammanslutningen visade sina svaga sidor genom att man inte hade gemensamma verktyg att driva butikerna på, säger Roland Fahlin och fortsätter:

– Konkurrenterna var snabbare, och modellerna tog man från USA. De passade inte alltid de individuella köpmännen som butikerna drevs av på den tiden”.

I sin bok *Den omöjliga idén blev verklighet* beskriver Roland Fahlin och **Nils Erik Wirsäll** att man första gången pratade öppet inför hela Ica om behovet av att omorganisera och kraftsamla, och om att ta ansvar för framtiden.

– Man insåg att man måste ta tag i detta, och det fanns osämja i de dåvarande Ica-företagen om man skulle göra ett gemensamt Ica Sverige. Men så blev det, för man blev övertygad om att det höll på att gå åt fel håll. Men detta var inte bara en varumärkesfråga, utan ett sätt att ta tag i hela organisationen, säger Roland Fahlin. Han fortsätter:

– Det fanns en oro i styrelsen för konkurrensen, man enades kring behovet av att skapa en gemensam plattform för butikernas marknadsföring, och för att snabbt kunna utveckla nya butiker.

Nya stadgar för Ica-förbundet antogs, som bland annat fastställde att inköpscentralerna skulle bli tvungna att följa Icas bestämmelser, att alla handlare skulle bli medlemmar i Ica, och att Ica skulle marknadsföras som ett samlat begrepp.

Två år senare gick Ica om Kooperationen i försäljning. Sedan dess har de behållit sin position.

– Det var det första kvittot på att man hade gjort rätt. Redan 1943 pratade man om ett enhetligt märke. Varför det tog så lång tid innan man genomförde det vet jag inte, men när man väl blir överens blir effekten desto starkare. Det är kanske typiskt för Ica.

Det säger **Anders Hallgren**, numera pensionerad från sitt jobb som förbundssekreterare i Ica-förbundet.

Genomslagskraften när butikerna annonserade i så kallade veckoannonser i dagspressen slog hårt också mot konkurrenterna.

– Det var någonting helt nytt när man erbjöd fläskfilé till ett kanonpris, då kunde du ge dig på att halva Sverige åt fläskfilé till middag på lördagen, säger Anders Hallgren.

GEMENSAMT VARUMÄRKE GAV FÖRDELAR

Försäljningsframgångarna kunde förstås inte enbart tillskrivas det gemensamma varumärket och annonseringen. Med nya finansieringsmodeller byggde man upp kapital, som i sin tur möjliggjorde en gedigen butiksplanering och expansion under 1960-talet.

Enligt Claes-Göran Sylvén blev det lättare att få tillgång till nya, bättre butikslägen med Ica som garant.

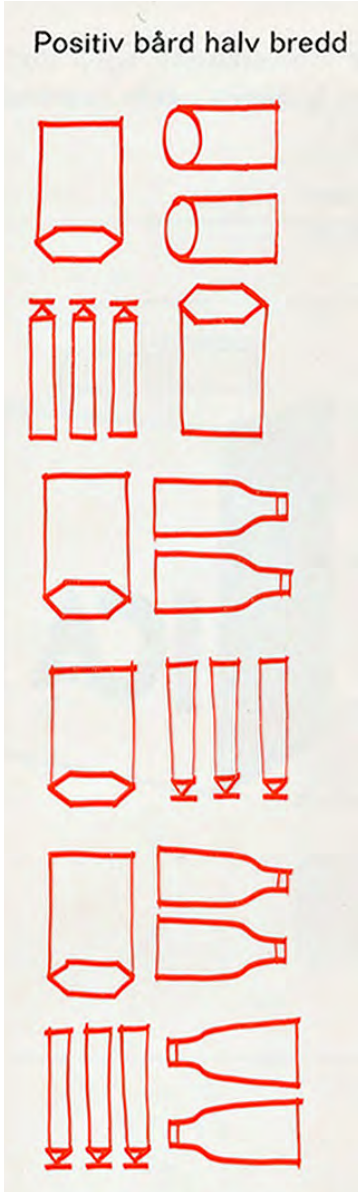
– Man blev en spelare att räkna med på marknaden, för samhället

Märkesmän. *Medlemmarna i kommittén för nytt Ica-märke samlade 1962. Från vänster Harald Boman, Rygaards annonsbyrå, Nils Karlhede, Hakonbolaget, Carl-Hakon Swenson, Hakonbolaget (ordförande), Rune Monö, industridesigner, Curt Brynolf, ICA-förbundet, och Gunnar Roos, Roos Neon (AB Roos Skyltreklam).*

FOTO SVEN-ERIC SJÖSTRÖM. UR ICAS HISTORISKA ARKIV HOS CENTRUM FÖR NÄRINGSLIVSHISTORIA

Likadant. *Med Ica-märket kom en hel grafisk manual som gjorde att alla butiker började kommunicera likadant. Det gick ända ner på namnskyltsnivå. Här håller butiksbiträdet Siv Larsson håller upp sin rocknål med nya Ica-märket.*

BILD UR ICAS HISTORISKA ARKIV HOS CENTRUM FÖR NÄRINGSLIVSHISTORIA



Profilstarkt. *Rune Monös grafiska profil håller än idag – även mönsterbården dyker upp med jämna mellanrum.*

och politikerna, under det gemensamma paraplyet Ica. Man hade ett kapital och ett nytt butiksnät som gav helt andra krafter.

Att varumärket togs emot så väl av kunderna, kan härledas till att de sedan tidigare kände till Ica genom den omåttligt populära och brett distribuerade konsumenttidningen Icakuriren. Icas provkök och Ica-förlaget med sina receptböcker var andra tidigare välkända kontaktytor för Ica.

Det så kallade ”goodwill”-värde som medföljde i namnet Ica går inte att överskatta, menar Roland Fahlin.

– Icakuriren hade enormt stark förtroendeställning. Det var detta Ica man kände igen, så det var ett fantastiskt marknadsföringsupplägg. Det blev redan från början en kvalitetsstämpel på butikerna som sa att ”vi står på konsumenternas sida”.

Ica ville med sitt gemensamma märke kommunicera ett unikt samarbete, men det var egentligen inte förrän åtta år senare som Ica tog sina första stapplande steg mot att bli en koncern. År 1972 var året då Ica AB blev huvudägare i inköpscentralerna, som då fick benämningen ”regionbolag”, vilket i sig hade ett stort signalvärde.

– När Ica AB blev majoritetsägare i dessa bolag fick de formellt en starkare position, nu var man så beroende av varandra att man inte kunde göra någonting på egen hand i de stora strukturella frågorna, säger Roland Fahlin.

IKONISK FIGUR FÖDDES 1972

Icas varumärkeshistoria kan inte berättas utan att man nämner den reklamfigur som kom till liv 1972 som en, enligt Icas egna arkiv, ”samlande symbol för såväl Ica-företagen som Ica-handlarna”.

– Icander var en jovialisk figur som skulle visa på bilden av den enskilde handlaren. Han efterträdde unga fru Ica som var en av de tidigare symbolerna. Man kan väl säga att dagens Ica-Stig är efterkommande till vad Icander var på 70-talet, säger Roland Fahlin.

Under bolagsstämman och Ica-dagarna, som anordnades av Ica-handlarnas Förbund i slutet av april i år, var det som vanligt uppsluppen stämning, en stark känsla av gemenskap, och inte minst stort fokus på ”Vägen till 100”, planeringen och upptakten till Icas 100-årsdag, som nästa år ska firas med pompa och ståt.

Hur ska ni göra för att Ica ska leva och frodas i hundra år till?

– Vi ska skapa samma förutsättningar för kommande generation, som de tidigare har skapat för oss. Vi ska fortsätta att ta beslut som är viktiga för framtiden, även om det är svåra beslut, precis som man gjorde på 1960- och 1970-talet, säger Claes-Göran Sylvén. •

FOTO: MATS CARLSSON LENART & SAS-MUSEET PÅ GARDEMOEN

KALLA GENVÄGAR TOG SAS TILL FRAMGÅNG

TEXT MATS CARLSSON LENART

UPPGÅNG. *Det 70-årsfirande flygbolaget SAS var okänt i världen innan det började flyga passagerare över polartrakterna, något som dramatiskt kortade restiden mellan Europa och Kalifornien respektive Japan.*

Framgångsfaktor. SAS tidiga framgångar berodde delvis på förmågan att tänka och göra nytt. Tack vare gyron som det på bilden kunde bolaget bli först i världen att flyga över nordpolen. Mannen till vänster är Einar S Pedersen (1919-2008) som var Navigatören i SAS när det polara luftrummet skulle tas i bruk. Till höger Douglas Hembrough, ingenjör på Bendix Aviation som tog fram gyrot åt SAS.

När DC-6:orna Leif och Helge Viking – på väg mellan Köpenhamn och Los Angeles – möttes i polarnatten kl 03.30 den 20 november 1954, skrevs inte bara flyg- och polarhistoria, det var också PR-genombrottet för företaget SAS som grundats åtta år tidigare. Inget annat flygbolag hade flugit över polarområdena på väg mellan två kontinenter tidigare.

– Det var något helt revolutionerande på den tiden, säger **Thore Erik Vinderen**, chef för SAS-museet på Gardermoen utanför Oslo.

Det var också i Oslo som konsortiet Scandinavian Airlines System föddes en sommarnatt 1946.

SAMARBETE MED FÖRHINDER

Marcus Wallenberg d.y. som ett par år tidigare efterträtt sin far Marcus d.ä. som överhuvud för Sveriges mäktigaste finansfamilj, representerade vårt land, medan skeppsredaren **Thomas Falck** företrädde Norge, och företagsledaren **Per Kampmann** Danmark.

De tre ledde styrelserna för sina länders nationella flygbolag. Syftet med SAS var först och främst att få i gång reguljär flygtrafik mellan Skandinavien och USA.

Det var inte det första försöket – redan 1937 hade ett första möte mellan länderna ägt rum utan att någon överenskommelse kunnat nås. När en överenskommelse väl nåddes 1940, var det för sent.

– Tre dagar senare invaderade tyskarna Danmark och Norge så alla planer gick om intet, säger Thore Erik Vinderen.

Men fem och ett halvt år senare traskade de tre flygbolagsordförandena på Oslos gator i gryningen, från norska redarföreningens hus till Grand Hotel. De var mycket nöjda, men utsvultna.

– Det fanns inga matställen öppna, men nattportieren på Grand delade med sig av sitt matpaket till SAS-grundarna. Kanske är det enda gången som Wallenberg ätit norsk brunost, säger Thore Erik Vinderen.

Blott sju veckor efter mötet avgick den första SAS-flygningen. DC-4:an Dan Viking, ett fyrmotorigt propellerplan med plats för blygsamma 24 passagerare. Resan började på Bromma och gick via Köpenhamn, Prestwick i Skottland, Gander på Newfoundland och till La Guardia-flygplatsen i New York. Färden tog mer än ett dygn.

Att trafiken kunde komma i gång så snabbt berodde på att det svenska flygbolaget SILA redan 1943, när världskriget ännu rasade, beställde tio DC-4:or i USA – för leverans efter att kriget tagit slut. Planen hade levererats och landat på Bromma redan i maj 1946 – i väntan på att SAS skulle komma i gång.

UNIKT SAMARBETE

Att länder gick samman och bildade ett flygbolag var unikt. Men trots att samarbetet blev komplicerat utvecklade det sig snart till succé. SAS skulle snabbt komma att utvecklas till ett innovativt flygbolag som under 1950- och 60-talen alltid fanns i framkant.

Länderna med sina respektive särdrag och intressen kompletterade varandra. Sverige stod starkt då landet inte dragits in i kriget. >

BILD UR SAS HISTORISKA BILDARKIV HOS CENTRUM FÖR NÄRINGSLIVSHISTORIA

Uppställt. *Flygvärdinnor tidigt 1950-tal.*

BILD UR SAS HISTORISKA BILDARKIV HOS CENTRUM FÖR NÄRINGSLIVSHISTORIA

Sydostasien. *SAS var tidiga med många snabba direktlinjer, bland annat till Tokyo och Bankok.*

Svenska företag var ivriga att få flygförbindelser ut i Europa och till USA för att kunna vara tidigt ute och ta marknadsandelar i efterkrigstidens återuppbyggnad. Norge ville ha flygförbindelser interkontinentalt för att landets stora sjöfartssektor skulle kunna utvecklas, medan Danmark gärna ville bli det välbelägna navet för framtidens flygtrafik.

RAKA VÄGEN SAS STYRKA

År 1948, två år efter start, hade SAS inte bara daglig trafik till New York utan hade också öppnat en verklig långlinje – från Stockholm-Bromma till Buenos Aires i Sydamerika via Köpenhamn, Geneve, Lissabon, Dakar, Natal, Rio de Janeiro och Montevideo. Och så hade Europalinjer startats, till bland annat London, Bryssel, Zürich, Nice och Warszawa.

År 1957 började en ung man arbeta på SAS försäljningskontor i Bergen i Norge. Hans namn var **Kjell Fredheim**, och han kom från ön Askøy, strax väster om Bergen.

– Det var en väldigt spännande tid. Flygplatsen i Bergen hade precis byggts, och SAS kunde börja flyga raka vägen Oslo–Bergen över fjällen, i stället för att som förut flyga med pontonförsedda flygplan runt hela norska sydkusten. Tidigare fanns ingen annan flygplats i Bergen än vattnet, förklarar Kjell Fredheim som sedan ett 30-tal år är bosatt i Sverige.

Och just raka rutter, genvägar, blev något av SAS signum under bolagets första decennier.

– Samma år som jag började i SAS öppnades polarlinjen till Tokyo. I stället för att flyga flera dagar, via Mellanöstern, Indien, Sydostasien och Filippinerna, kunde vi erbjuda Köpenhamn–Tokyo över Nordpolen, med mellanlandning endast i Alaska. Restiden minskades från 52 till 32 timmar, säger Kjell Fredheim.

SAS var det första bolag som erbjöd snabba förbindelser med Japan, och just trafiken på Tokyo lockade resenärer från hela Europa att ta sig till Köpenhamn och byta till polarrutten.

BILD UR SAS HISTORISKA BILDARKIV HOS CENTRUM FÖR NÄRINGSLIVSHISTORIA & KUNGLIGA BIBLIOTEKET

Tidigt. *Tabellerna minner om en tid då flyget fortfarande var mycket fantasieggande.*

– Och för våra japanska passagerares trivsel var alltid en del av kabinpersonalen japansk, säger Kjell Fredheim.

Men redan några år tidigare, 1954, hade SAS för första gången låtit tala om sig som ”The Polar Airline”, bolaget vars flygplans vikinganamn verkligen gjorde skäl för sig. Det var när SAS, som första flygbolag, öppnade en snabb direktlinje mellan Europa och Kalifornien. Tidigare hade hollywoodstjärnor och andra ofta åkt tåg kust till kust i USA och bara gjort skuttet över Atlanten med flyg. Men den nya linjen mellan Köpenhamn och Los Angeles blev snabbt stjärnornas favoritlinje, oavsett om de skulle till Stockholm, London, Paris eller Rom.

– Det talades redan då mycket om att vi flög över Nordpolen. Men det stämde inte riktigt. Det var ”bara” den magnetiska nordpolen vi flög över, och den ligger ju i norra Kanada, ett gott stycke söder om den riktiga polen, säger Kjell Fredheim.

I vilket fall var SAS öppnande av polarrutter inom passagerarflyget på 1950-talet en mycket stor PR-succé. Premiärturen till Los Angeles 1954 var förstanyhet i amerikansk teve, och medier i hela världen skrev om Leif och Helge Viking som mötts över polen.

– Faktum är att vi var ett av världens stora flygbolag under våra 20–30 första år. I Europa fanns det inte mycket till flyg de första tio åren efter kriget, understryker Kjell Fredheim.

Los Angeles-linjen innebar också en annan viktig sak – Grönland fick sin första reguljära flyglinje genom att LA-planet gjorde en av sina två mellanlandningar på USA:s flygbas i Söndre Strömfjord.

År 1959 började SAS flyga med jetflyg. Bolaget var världsförst med att flyga jet på medellånga och korta distanser. Planet var det franskbyggda Caravelle som SAS fick före till och med fransmännens eget Air France.

SAS interkontinentala linjenät omfattade vid den här tiden alla världsdelar utom Australien. Beirut, Montreal, Calcutta, Jakarta, Teheran, Entebbe och Monrovia var bland de långväga destinationerna. SAS var i början av 1960-talet en innovativ framgångsmaskin. >

BILD UR SAS HISTORISKA BILDARKIV HOS CENTRUM FÖR NÄRINGSLIVSHISTORIA

Hantverk. *Flygnavigering var ett jobb för människor, inte maskiner.*

Som första flygbolag började man med datoriserade bokningssystem och datautskrivna biljetter. Bolaget byggde upp en egen hotellkedja med det år 1960 invigda, av **Arne Jacobsen** ritade och inredda, SAS Royal Hotel i Köpenhamn som flaggskepp.

Men det var genvägstänket som på nytt skulle ge SAS stora skjutsar framåt. Nordpolsrutten till Tokyo var nog bra, men ännu kortare och snabbare skulle vara att från Skandinavien flyga över Sibirien till Japan.

– Förhandlingarna med Sovjetunionen om dessa överflygningar tog lång tid, men till sist lyckades SAS få tillstånd att flyga över hela det väldiga landet utan att landa, säger Kjell Fredheim som själv senare, på 1980-talet, förhandlade om flygvägar för SAS över Sovjet.

FÖRST SNABBT TILL FJÄRRAN ÖSTERN

År 1967 kunde den nya Sibirien-linjen Köpenhamn–Tokyo öppnas. Återigen var SAS först att erbjuda närmaste och snabbaste vägen till fjärran platser.

Bangkok var också en tidig SAS-destination. Bakgrunden var bland annat att Sverige redan på 1800-talet byggt goda relationer med landet Siam och dess kungliga familj. Samma år som Siam bytte namn till Thailand, 1949, inleddes SAS-trafiken på Bangkok. Och kring 1960 hjälpte SAS Thailand att grunda ett eget internationellt flygbolag, Thai. I många år ägde SAS en stor minoritetspost i Thai.

– Men i början flög vi via Mellanöstern och Indien till Bangkok. Det tog lång tid, och även här såg SAS möjligheten till en rakare och snabbare väg, nämligen över Centralasien, säger Kjell Fredheim.

År 1967 öppnades linjen ”Trans-Asian Express” Köpenhamn–Bangkok, med teknisk mellanlandning i Tasjkent i dåvarande Sovjetunionen. Tolv timmar till Bangkok i stället för som tidigare sjutton. SAS var först igen, och inte minst var det amerikaner som lockades att resa till Sydostasien via Skandinavien.

En annan mycket viktig orsak till att SAS blev, och länge var, ett av Europas största flygbolag var den tyska marknaden. Idag så stora Lufthansa startade inte sin moderna reguljärtrafik förrän 1955, och de första linjerna från Tyskland till USA ytterligare ett par år senare. SAS hade ett försprång och började tidigt mata passagerare från olika tyska flygplatser till långflygningarna från Köpenhamn.

– Med tiden kom SAS att flyga på ett tiotal tyska flygplatser. Även efter att Lufthansa blivit ett stort bolag var det många som föredrog ett smidigt planbyte i Köpenhamn framför att byta från in- till utrikes i Frankfurt, säger Kjell Fredheim som under flera år var chef för SAS försäljning och marknadsföring i Tyskland.

GRUS I MASKINERIET

SAS framgångssaga fortsatte in på 1970-talet. År 1971 köpte bolaget sin första ”Jumbo”, Boeing 747, världens mest prestigefyllda flygplansmodell efter överljudsplanet Concorde.

Men andra flygbolag började komma i kapp och även gå om innovativa SAS som under sina första 25–30 år varit i den verkliga framkanten. Oljekrisen 1973–74 drabbade SAS och även många andra flygbolag hårt. Konkurrensen ökade, det blev svårare för SAS att locka folk utanför sina egna länder att resa via Köpenhamn, och även allt fler skandinaver valde på 1970- och 80-talen att resa med andra flygbolag, till exempel KLM via Amsterdam eller via London.

Med Jan Carlzons tillträde på vd-posten 1980 fick då förlusttyngda SAS sin förste färgstarke chef. Han lyckades gjuta nytt liv i ett företag som var inne i en fas där utvecklingen stannat av. Carlzon avskaffade förstaklassen, fokuserade på kunden, motiverade personalen och delegerade beslut.

Men även om bilden av SAS på 1980-talet var av ett nytänkande bolag i tiden, fanns strukturella problem i själva kärnverksamheten, flygtrafiken. I mitten av 1980-talet gick de kvarvarande långlinjerna extremt dåligt, och det fanns till och med idéer om att helt lägga ner trafiken på andra världsdelar och bara fokusera på Europa.

– Man höll på att glömma att utan linjer till andra världsdelar fanns det egentligen inte längre behov av SAS, säger Kjell Fredheim, som 1985 blev chef för hela den interkontinentala trafiken.

SATSADE PÅ KAPADE KOSTNADER

Ett problem var att bolaget hade för många flygplanstyper. En åtgärd blev att göra sig av med de stora och för SAS olönsamma 747:orna.

– Men det var inte populärt i personalen. Under sista SAS-flygningen med en 747:a, i maj 1987, flög besättningen med sorgband, minns Kjell Fredheim.

I stället satsade SAS på ett lite mindre flygplan för långlinjerna, Boeing 767, som bara hade två motorer. Med de mer ekonomiska 767:orna kunde SAS börja flyga dagligen direkt till New York från både Stockholm, Oslo och Köpenhamn. I New York flyttade SAS år 1988 från JFK-flygplatsen till Newark som blev bolagets nya USA-nav.

– Från Newark kunde våra passagerare fortsätta direkt till 200 olika destinationer på de amerikanska kontinenterna med våra partner. På JFK fanns det nästan inga flyg att fortsätta med, utan i de flesta fall fick de som skulle till någon annan amerikansk stad först åka taxi till La Guardia-flygplatsen och flyga vidare därifrån, förklarar Kjell Fredheim som var chef för hela SAS flygbolagsrörelse 1990–93.

Idag, 25 år senare, har ytterligare mycket vatten flutit under broarna. Linjer startar och linjer läggs ner. Den klassiska Los Angeles-linjen lades exempelvis ner 1994, fyra decennier efter den i hela världen uppmärksammade starten 1954. För att nu i år återuppstå, dock med avgång från Stockholm-Arlanda i stället för Köpenhamn. Drygt 11 timmar med nya Airbus 330-300.

På SAS-Museets tak står museichefen Thore Erik Winderen och blickar ut över den intensiva flygtrafiken på Oslo/Gardermoen.

– En sak kan vi i varje fall vara säkra på. De skandinaviska länderna hade aldrig vart och ett för sig kunnat åstadkomma allt det som vi i 70 år gjort tillsammans i SAS. •

Flygtid. SAS-personal på väg från vänthall till flygplan.

BILD UR SAS HISTORISKA BILDARKIV HOS CENTRUM FÖR NÄRINGSLIVSHISTORIA

ÖREBRO stad

Detalj ur stadskarta över Örebro med kvarteren kring Stortorget, domkyrkan och slottet. Byggnaderna är färglagda i tre olika nyanser för stenhus (rosa), trähus med eldstad (beige) och trähus utan eldstad (gulgrön). Att stenhusbebyggelse hörde till undantagen i dåtidens svenska städer framgår tydligt.

TECKNADE FÖRSÄKRINGAR

FÖR ALL FRAMTID. ***För bebyggelsehistoriker har Brandförsäkringsverkets arkiv länge varit en guldgruva. Från starten 1782 på Gustav III:s initiativ och långt in på 1900-talet, tecknade verket allframtidsförsäkringar över fastigheter i städer och på landsbygd.***

TEXT ANDERS GIDLÖF OCH ANDERS HOULTZ
BILD UR BRANDVERKETS ARKIV HOS CENTRUM FÖR NÄRINGSLIVSHISTORIA

När företaget 2008 beslutade att lägga ned verksamheten var produkten allframtidsförsäkringar sedan länge otidsenlig. Samtidigt hade verkets arkiv med bevarade handlingar över gårdar och gods, kyrkor, bruk och industrier och mycket annat vuxit till en outsinlig källa till kunskap om byggnader och anläggningar.

I Brandförsäkringsverkets källare på Strandvägen 19 i Stockholm fanns hundratals hyllmeter dokument. De berörde försäkringsobjekt i hela landet (liksom Finland för perioden före 1809). Idag finns Brandförsäkringsverkets arkiv på Centrum för Näringslivshistoria i Bromma utanför Stockholm, där besökande forskare kan beställa fram och ta del av det unika materialet.

Materialet rymmer memorialer, protokoll, värderingar och skaderegleringar. Ofta ingår detaljerade beskrivningar av byggnadernas utformning och skick, liksom ritningar och situationsplaner över gårdar, kyrkor och andra försäkringsobjekt.

Inte minst värdefulla är de hundratals stadsplanekartor som upprättats över svenska städer.

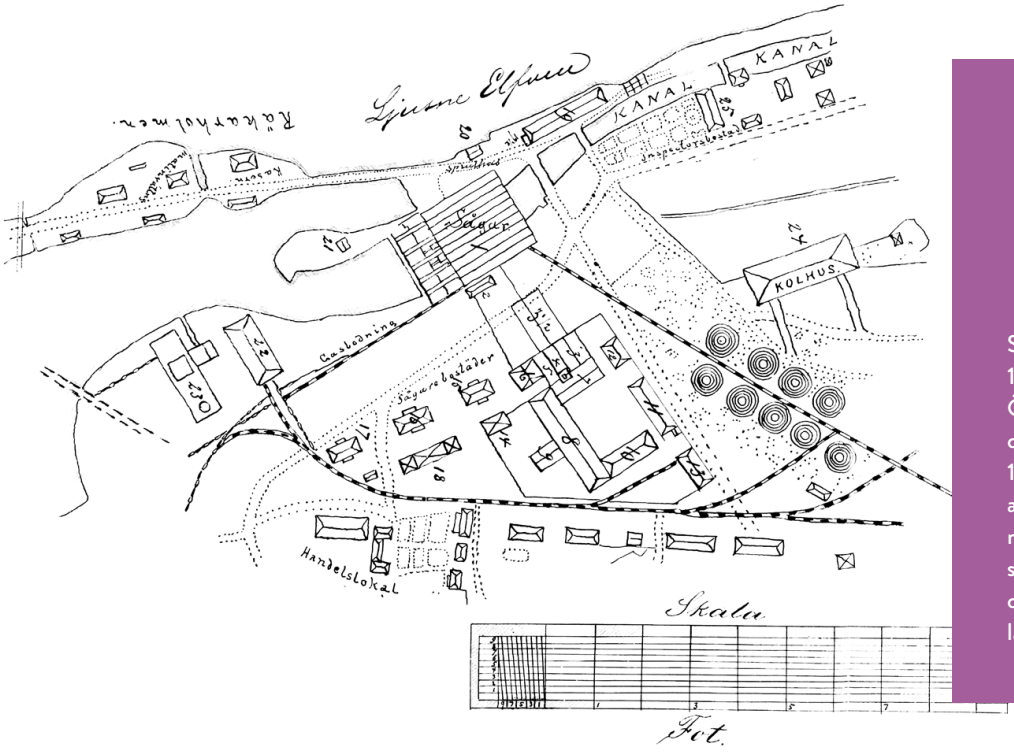
De medel som återstod då Brandförsäkringsverket beslutat likvidera sina tillgångar och lösa ut samtliga försäkringstagare, är idag grundplåt i Brandförsäkringsverkets stiftelse för bebyggelsehistorisk forskning. Verket är med andra ord numera en guldgruva för forskning i dubbel bemärkelse.

Från april 2016 kan alla intresserade utforska Brandförsäkringsverkets skatter i digital form via *Brandverket.se*. Detta är resultatet av ett mångårigt digitaliseringsprojekt i samverkan mellan Centrum för Näringslivshistoria och Brandförsäkringsverkets stiftelse.

Här följer några klimpar ur Brandförsäkringsverkets gruva. >

KLIPPANS pappersbruk

Klippans Pappersbruk grundades 1573 av den danske adelsmannen Steen Clausen Bille i det då danska Skåne. Kartan är från 1801. När verksamheten till sist gick i konkurs 2006 var det Nordens äldsta pappersbruk. Där har tillverkats alla typer av papper, under 1800-talet mycket tidningspapper av dålig kvalitet, men de sista hundra åren var inriktningen finpapper. Fram till 1832 tillverkades allt papper för hand, men då införskaffades den första maskinen. Det första aktiebolaget inregistrerades 1890, Klippans Pappersbruk AB. Under 1900-talet skedde periodvis samordning med Lessebo Pappersbruk och Bökshol ms Sulfitfabrik. Företaget börsnoterades 1994 och hette de sista nio åren rätt och slätt Klippan AB.



LJUSNE sågverk

Situationsplan över Ljusne Sågverk 1877. Vid Ljusnans utlopp i Östersjön i Hälsingland uppfördes det första sågverket 184950. På 1870-talet hade det byggts ut till att vara ett av landets största sågverk med exportvaror. Anläggningen, som var i drift fram till 1974, var en del av det stora sågverksklustret i landskapen runt Sundsvall.

FALU färgfabrik

Falu Vitriol- och Rödfärgsverk år 1834. Verket ligger precis i anslutning till Stora Kopparbergs gruva. Det är härifrån den ursprungliga faluröda färgen kommer. Att man kunde utvinna rött pigment ur biprodukter från utvinningen av kopparmalm, har varit känt sedan 1500-talet, men först 1764 startade en mer organiserad tillverkning. De röda stugorna började ju bli en vanlig syn i Sverige först på 1800-talet. Tillverkningen av Falu Rödfärg pågår än idag som en del av Stora Enso-koncernen, den sista resten av Sveriges äldsta företag Stora Kopparbergs Bergslag AB med anor från 1200-talet.

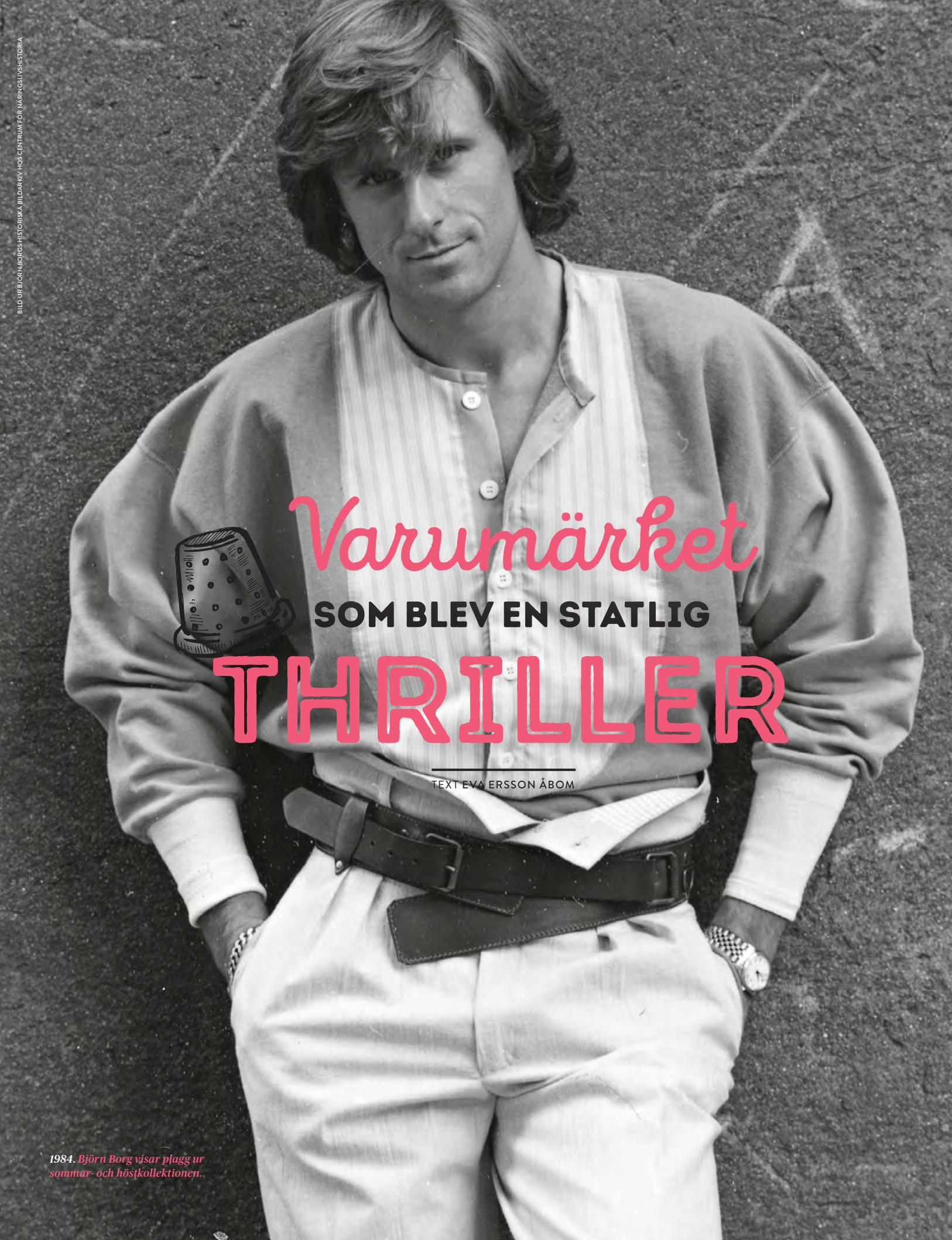
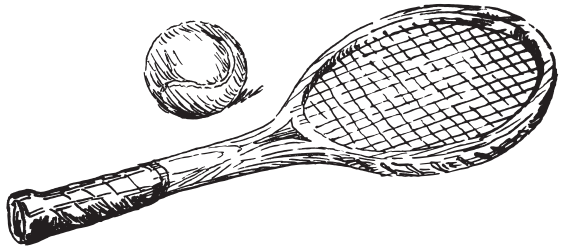


BILD UR BJÖRN BORGS HISTORISKA BILDARKIV HOS CENTRUM FÖR NÄRINGSLIVSHISTORIA

Varumärket SOM BLEV EN STATLIG THRILLER

TEXT EVA ERSSON ÅBOM

1984. *Björn Borg visar plagg ur sommar- och höstkollektionen.*



RÄDDNINGSAKTION. ***Få vet att det Björn Borg-varumärke vi ser idag är byggt på resterna av ett statligt försök att hålla liv i den svenska teko-industrin. Här är historien om hur klädvarumärket Björn Borg föddes – och dog.***

På Sveriges nationaldag 2016 fyllde tennislegendaren **Björn Borg** 60 år. Han är en unik personlighet som inte bara firat otaliga segrar på centercourt utan också gett upphov till ett framgångsrikt modevarumärke. Dagens börsnoterade Björn Borg Group går med vinst, samtidigt som många av dem som bär kläderna aldrig har sett Björn Borg ”in action” på tennisbanan.

Varumärket står på egna ben och associeras nu till sina produktmeriter snarare än till grundaren. Men när varumärket föddes på 1980-talet var det under allt annat än ordnade former.

Historien börjar med kraschen för svensk tekoindustri och ett nyskapande försök till räddningsaktion. Under många år har det gått hastigt utför med textil- och konfektionsindustrin och när konkurrensen från billigare importvaror och lägre löner i bland annat Finland och Portugal blir alltmer besvärande i början av 1970-talet, ger sig svenska staten in i branschen. Den krisande trikå-koncernen Eiser AB köps upp och blir moderbolag i den statliga koncernen AB Svenska Teko. Det yttersta ansvaret för Eisers verksamhet hamnar hos regeringskansliet.

Men statliga uppköp visar sig otillräckliga. Tekoindustrin fortsätter sin kräftgång. Något måste göras om trenden ska brytas.

EN REVOLUTIONERANDE IDÉ

Under vintern 1982 kommer någon på Eiser med ett revolutionerande förslag om att Eiser ska lansera en helt ny produktgrupp och knyta till sig en internationell personlighet med stjärnstatus för att bygga ett nytt, attraktivt modevarumärke omkring. Inspirationen till förslaget kommer delvis från affärsutvecklaren **Lars Skarke** och hans företag Projekthuset.

Parallellt har Björn Borg under en tid signalerat att han börjat tänka på en alternativ karriär och ett liv utanför tennisbanan. Att träna och tävla tycks inte längre vara allt för honom. Trots att han bara är 26 år, är det nu kanske dags att kapitalisera på den good will han byggt upp genom sina fabulösa idrottsframgångar.

Den 4 oktober 1982 ger Eisers styrelse ”go ahead” för det så kallade Björn Borg-projektet och uppmärksamheten blir mycket stor. Tilltron till satsningen är enorm. Ett optimistiskt, volymbaserat

BILD UR BJÖRN BORGS HISTORISKA BILDARKIV HOS CENTRUM FÖR NÄRINGSLIVSHISTORIA

Exklusivt. *Björn Borgs produkter ska sticka ut, liksom dess butiker. I pitchmaterialet från 1986 finns ingen plats för röda prislappar.*

licensavtal om rätt att använda varumärket på all typ av konfektionsplagg – lite oväntat tenniskläder undantagna – tecknas för 1982–1988 med Björn Borgs Londonbaserade agent.

I februari 1983 registreras en ny bolagsordning med syftet ”att idka handels- och fabriksrörelse inom konfektionsindustrin samt därmed förenlig verksamhet”. Företaget anställer medarbetare, sätter upp kontor på Nybrogatan i Stockholm och börjar jobba med sin första kollektion under ledning av modeskaparen **Rohdi Heintz**.

Enligt koncernstyrelsens beslut ska Eiser International/Björn Borg Menswear Collection vara ett rent marknadsföringsbolag med egen produktutveckling. Kläderna ska ligga i den högre prisnivån och när återförsäljare och agenter lagt sina beställningar ska de upphandlas hos tillverkande bolag inom Eiser-koncernen.

Kläderna ska hålla hög kvalitet i påkostade material, ha sportiga detaljer och vara funktionella med god passform. Jackor, rockar, skjortor och byxor är viktiga plaggtyper. Björn Borg finns med i designarbetet och säger till medierna att han minsann ”inte alls bara är en klädhängare, utan deltar också med egna idéer i utvecklingen”. >

BILD UR BJÖRN BORGS HISTORISKA BILDARKIV HOS CENTRUM FÖR NÄRINGSLIVSHISTORIA

Axlat. *Rodi Heintz tidstypiska design för Björn Borg gick hem hos publiken.*

International siktar stort och högt från början med intensiv marknadsföring i en bred, internationell lansering. När provkollektionen presenteras 1983 är det Björn Borgs persona som står i centrum. Björn Borg Collection, i hela 60 delar, tas emot med översvallande omdömen av modeexpertis och press, både inom och utom Europa. Order tecknas för butiksförsäljning 1984. Testförsäljningen av underkläder går över förväntan och bedöms bli bärande redan kommande år.

Trots det flyter verksamheten dåligt. Processen för att få fram färdiga plagg till butikerna är inte professionellt riggad. Sedan Eisers styrelse styrt om Internationals produktion till egna råmaterialinköp och en lönsömnadsmodell med upphandlade underleverantörer har bolaget svårt att ro beställningar och storslagna planer i land. Beslutet skapar stor osäkerhet. International måste släppa de västtyska, österrikiska och schweiziska marknaderna.

Trots PR-succén slutar 1983 med stor förlust. International är likvidationspliktigt men ångar på med hjälp av koncernbidrag från Eiser.

PROBLEM TROTS MEDVIND

Internationals äventyr fortsätter under 1984. Företaget tar fram nya trendiga totalkollektioner för män med storstadslivsstil och press och återförsäljare tar återigen välvilligt emot kollektionerna. Sortimentet utökas dessutom med damunderkläder och badkläder. Konceptet bär, prestigevaruhus som NK, Stockmans, Harrods, Selfridges, Magasin du Nord och Bijenkorf har tagit in produkter.

Men produktionsplaneringen och materialstyrningen fungerar fortfarande dåligt och International har svårt att få till en effektiv produktionsprocess. Likviditeten är svårt ansträngd. Eiser måste ännu en gång skjuta till koncernbidrag, denna gång på 10 mkr.

1985 sänks ambitionsnivån till ett mindre kostsamt sortiment. En ny strategi med minsta möjliga riskexponering införs. Varuförsörjningen återgår till inköp av färdiga plagg från utvalda leverantörer inom Eiser-koncernen, samtidigt som man också söker leverantörer utanför koncernen. Efter många turer skaffar man sig en egen Hongkong-etablering för produktion i Asien.

Vd rapporterar att varumärket har nått en stark position med kraftigt ökande försäljningssiffror i återförsäljarledet. När Björn Borg Sportswear Collection tillkommer med fritidskläder och tenniskläder ger marknaden positiva signaler.

STATEN LÄMNAR SKUTAN

Men kalsongleveranserna haltar och fortfarande finns ingen riktig ordning på planering, försäljning, fakturering och inköp. Ännu en gång slutar året med en förlust på 32 miljoner kronor. Bohlins revisionsbyrå skickar skrivelser med allvarliga erinringar mot handläggningen av bolagets angelägenheter under året och varken till- eller avstyrker ansvarsfrihet för Internationals vd och styrelse.

BILD UR BJÖRN BORGS HISTORISKA BILDARKIV HOS CENTRUM FÖR NÄRINGSLIVSHISTORIA

Huvudmän. *Björn Borg, Lars Skarke, Björn Gullström, Stig Sjöblom på en och samma bild ur en broschyr från mitten av 1980-talet. Några år senare var minerna inte lika glada.*

Eiser, numera ägt av statliga AB Procordia, täcker förlusten. En ny vd tillsätts.

I januari 1986 avgår större delen av Internationals styrelse. Staten drar sig ur bolaget. Ett konsortium med sju privatpersoner, tre verksamma i koncernledningen och fyra dotterbolagschefer, tar över driften av bolaget. De arbetar vidare med att försöka få bättre styrsel på verksamheten.

Björn Borg-varumärket når nu även Argentina och Australien och i Sverige.

Under året dubbleras försäljningen i Sverige och 110 000 sålda kalsonger noteras som glädjande rekord. Trots det slutar 1986 med ännu en förlust och 15 mkr i bidrag från moderbolaget Eiser.

Under 1987 knagglar sig Internationals verksamhet fram. Genom olika samverkande bolag blir Björn Borg personligen allt mer engagerad i att få bättre snurr på affären. Mot slutet av 1987 köps International av Björn Borg Invest AB, där han är majoritetsägare och mångåriga rådgivaren Lars Skarke är delägare. Ännu en gång måste pengar skjutas till för att täcka en förlust.

1988 tas själva modevarumärket omhand av expertorganisationen Björn Borg Design Group (BDG) med hemvist i Monaco och ett brett varumärkesuppdrag. Lars Skarke och hans partner i Projekthuset Björn Gullström involveras operativt. Björn Borg är fortsatt främsta modell, men nu med ett aktivt ägarskap.

Ett omstruktureringsarbete sätter igång och stockholmskontoret flyttas till Barnängens gamla tvålfabrik i Alvik. Ambitionerna är höga och organisationen sväller. Kontor finns snart i Stockholm, London, Monte Carlo, New York och så småningom också i Singapore för bearbetning av asiatiska marknader. Det heter att det nu ska bli bättre ordning.

En omfattande världsturné med PR-presentationer iscensätts för 1988 och företaget presenterar strålande kalkyler och försäljningsprognoser. Ett ”shop-in-shop”-koncept ska byggas upp hos de största varuhusen i Norden, och på kort tid ska antalet kalsongåterförsäljare dubbleras med hjälp av en ny kollektion och exponeringsställ.

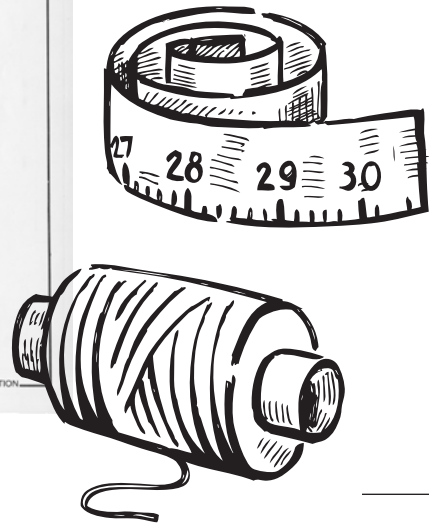
Men PR-turnén genomförs bara till viss del. Några trovärdiga underlag för kalkyler och prognoser existerar inte.

MEDARBETARNA KÄMPAR FÖR ÖVERLEVNAD

När en akut likviditetskris uppstår i bolagsgruppen tränger det in grus i maskineriet. Delägarna är oense om hur krisen ska avvärjas och i skiftet mellan vår och sommar 1989 är de forna >

BILD UR BJÖRN BORGS HISTORISKA BILDARKIV HOS CENTRUM FÖR NÄRINGSLIVSHISTORIA

Exklusivt. *Björn Borgs produkter ska sticka ut, liksom dess butiker. Inga röda prislappar här inte.*



affärsvännerna Borg och Skarke/Gullström på kollisionskurs.

I juli beslutar ledningsgruppen och bolagsstämman i BDG att Björn Borg Design Group Scandinavia (Stockholm) ska avvecklas. Invest ställer in betalningarna och Lars Skarke och Björn Gullström ger Ackordscentralen fullmakt att föreslå åtgärder. Samtidigt avgår de ur styrelsen för Invest.

Björn Borg blir ensam kvar.

Den 2 augusti 1989 utlovar Björn Borg ett personligt kapitaltillskott som ska säkerställa stockholmsbolagets fordringsägare och går ut med ett pressmeddelande. Leverantörer, återförsäljare och andra kunder informeras om läget. BDG:s medarbetare kämpar på med vad som kan räddas av lönsamma beställningar. Men för slutförande krävs mera kapital, framför allt till en stor portugisisk leverantör som riskerar att gå omkull om inte pengar kommer. Portugiserna behöver pengar för att kunna färdigställa sin klädleverans. Och då kan BDG i sin tur leverera och få behövliga intäkter.

TVÅNGSLIKVIDATION RYCKER NÄRMARE

Så meddelas de chockade och helt oförstående medarbetarna hos BDG om uppsägning inför nedläggning i Stockholm. De har ju lyckats vända trenden och affärsområdet Clothing har en orderstock för hösten med en fyrdubblad försäljning, jämfört med året innan.

Eftersom osämjan mellan delägarna är så uppenbar föreslår Ackordscentralens vd Peter Smedman en frivillig likvidation av Invest. Den tvångslikvidation som hotat Björn Borg-varumärket alltsedan Internationals första verksamhetsår rycker annars allt närmare.

Ett intensivt dribblande kring fordringar och löften om betalningar vidtar utan att något egentligen görs. Dyrbar tid går förlorad.

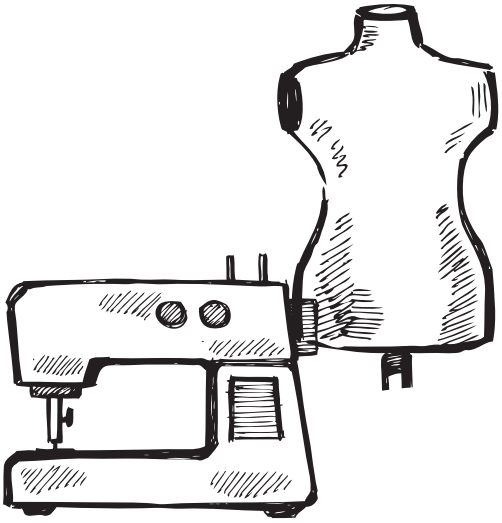
Björn Borg sägs driva på utvecklingen för att bli separerad från Lars Skarke som han nu är i öppen konflikt med. Han vill fortsätta verksamheten som ensam ägare eller tillsammans med någon annan part.

”Ingen tar ansvar och fattar de rätta konkreta besluten” skriver Stig Sjöholm, director på BDG, i en desperat skrivelse. Han tror inte längre att de ansvariga ska reda upp situationen och själv kan han inte lösa problemen.

BJÖRN BORG PÅNYTTFÖTT

Den 28 september 1989 erbjuds ett ackord på 50 procent för att undvika en konkurs. Men licensrättigheten är redan uppsagd och från den 1 oktober har BDG i Stockholm inte längre rätt att märka sina kollektioner med Björn Borg. Därmed är affärsverksamheten slut.

Det som följer är en lång juridisk process med många advokater och sakkunniga inblandade. Men trots alla ekonomiska bakslag och personlig förbittring överlever varumärket och kan mirakulöst nog starta om vid en senare tidpunkt och idag vara det blomstrande företag någon kanske hoppades på när idén om konfektionsvarumärket Björn Borg föddes för 25 år sedan. •



Framgång. *Visning av Björn Borgs produkter på catwalken 1985.*

BILD UR BJÖRN BORGS HISTORISKA BILDARKIV HOS CENTRUM FÖR NÄRINGSLIVSHISTORIA

KRISER KOMMER OCH GÅR
– *företag består*

KRÖNIKA

SKANDALOMSUSAT. ***Kriser av skilda slag inom företag och organisationer har legat högt på tidningarnas förstasidor det senaste året. Många höga chefer har tvingats söka sig till andra uppgifter.***

MEN VAD HÄNDER med de företag som drabbats av tidningarnas krisrubriker och som inte sällan ansett sig utsatta för mediedrev?

Sanningen är att det i de flesta fall går rätt bra.

Någon har sagt att det tar år för ett företag att skapa sig ett gott rykte, men att detta kan raseras på fem minuter. Kortsiktigt är det så. Men företagets rykte behöver inte vara förstört för all framtid.

”Old men forget” konstaterade redan Shakespeare i pjäsen *Henrik V*. Det är inte bara gamla män som glömmer. Alla glömmer en fadäs eller en kris under förutsättning att den hanteras på ett bra sätt.

Krisrubriker har en negativ effekt på de företag som drabbas och på dess medarbetare. Det skapar kortsiktigt dålig stämning i företaget. Men kriser är övergående. I grund och botten beror ett företags framtid på om det lyckas svara upp mot kundernas krav på att förtroendefullt leverera varor och tjänster.

ABB löpte gatlopp i spalterna i början av 2000-talet efter kritik motpensioner och för att företaget hade köpt asbestsmittade företag. Asbesten försvann, och en uppgörelse träffades om pensionerna. Därefter har ABB:s pålitliga produkter gjort att företaget mycket snabbt reparerat sitt rykte. Skandia var illa ute under det tidiga 2000-talets livbolagskris. Idag är detta glömt.

SCA har gått igenom en massiv mediestorm det senast året, och ett antal personer i ledning och styrelse har fått lämna. Samtidigt är SCA en framgångshistoria med produkter som säljs under olika varumärken över hela världen. Varken försäljning eller börsvärde har tagit stryk. Förra årets uppståndelse är snart glömd.

KRISER BLIR ALLVARLIGA främst om de direkt drabbar produkten, kundernas förtroende för kärnverksamheten. Jag deltog för många år sedan i krishantering för en producent av chips och kakor i ett centraleuropeiskt land där produkten drabbats av salmonellasmitta. Det var klart mer utmanande än att hantera beskyllningar om höga pensioner eller bonusar.

Några kommer säkert ihåg Enron som försvann och drog med sig det anrika revisions- och konsultföretaget Arthur Andersen i fallet. De gick under när förtroendet för deras kärnprodukter, derivathandel inom energiområdet och revision/rådgivning, rycktes undan.

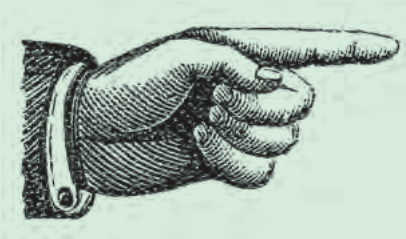
NÄR FÖRETAG FÖRSVINNER beror det oftast på att de inte i tid lyckats hantera yttre utmaningar – inte svarat upp mot kundernas förändrade krav och förväntningar. Facit är en klassiker som blev omsprunget av teknisk utveckling. Pan Am gick inte i konkurs på grund av någon flygkatastrof utan för att affärsmodellen var omsprungen.

I vår snabbt globaliserade och digitaliserade värld försvinner etablerade företag och ersätts av nya i en ständigt stigande takt. Men det är inte i första hand företag som drabbas av kriser som försvinner, utan de som inte ser krisens möjligheter till kreativ förnyelse. •

FOTO GUSTAV KAISER

Peje Emilsson
Entreprenör och arbetande ordförande Kreab

Ur arkivet



AVSTAMPET FÖR FRÄMJANDET INOM UTRIKESFÖRVALTNINGEN

Med unionsupplösningen 1905 öppnades dammluckorna för länge tillbakahållna reformkrav inom utrikesförvaltningen. Under unionstiden med Norge hade få stora reformer genomförts, och decenniers ackumulerade behov samt det svenska samhällets snabba förändring samverkade i kravet på nytänkande. Svenskt näringsliv befann sig i vad som långt senare skulle beskrivas som den första globaliseringsvågen.

När en kommitté med uppgift att ge förslag till ny organisation av utrikesdepartementet, diplomatin och konsulatväsendet för nästan exakt 110 år sedan, i mars 1906 lämnade sitt betänkande, presenterades ett starkt framåtblickande, organiserat handelsfrämjande.

Ordföranden för kommittén och mannen bakom betänkandet var ämbetsmannen, diplomaten och politikern **Alfred Lagerheim**. Han var utomordentligt väl lämpad för detta uppdrag i sin egenskap av tidigare utrikesminister och kabinettssekreterare. År 1905 utsågs han till generaldirektör vid Kommerskollegium.

Lagerheim har beskrivits som en man med ovanlig effektivitet och arbetsförmåga, självständig, orädd och en av de främsta diplomaterna i sin generation.

I betänkandets inledning gavs en lägesbeskrivning: *”Under den äldre tiden lades hufvudvikten på ett noggrant iakttagande af de tilldragelser, som kunde föranleda politiska förvecklingar mellan olika europeiska stater. Diplomaternas rapporter utgjorde för regeringen så godt som den enda källan för politiska underrättelser och en mycket god sådan, i den mån författarne förstodo att hålla sig väl underrättade. Diplomaternas arbete togs väl äfven i anspråk för underhandlingar om aftal af olika slag, däribland ock handelstraktater, men i det hela ägnades ringa uppmärksamhet åt ekonomiska angelägenheter ... Kommunikationsväsendets förbättring tack vare uppfinningar, som ställde nya eller fullkomligare tekniska hjälpmedel till förfogande, föranledde en hel omvälfning häruti. Medelst telegraf, ångbåtar och järnvägar förmedlades snart korrespondens och varuutbyte hastigare, säkrare och regelbundnare än förut ... Ännu större kraft på det diplomatiska arbetet hafva ytterligare framträdt. Det begäres, att nationernas ekonomiska intressen och framför allt de handelspolitiska skola i dem finna sina målsmän och befordrare.”*

Järnverksföreningens svar till kommittén ger en beskrivning av förväntningarna på utrikesförvaltningen: *”Vårt eget afsättningsområde är obetydligt. Skall industrien i vårt land kunna drifvas som verklig storslöjd, äro vi hänvisade att afsätta större delen av varorna i främmande land ... Den merkantila spanings- och bevakningstjänsten är i världskonkurrensen af mycket stor vikt, större än man i allmänhet föreställer sig.”*

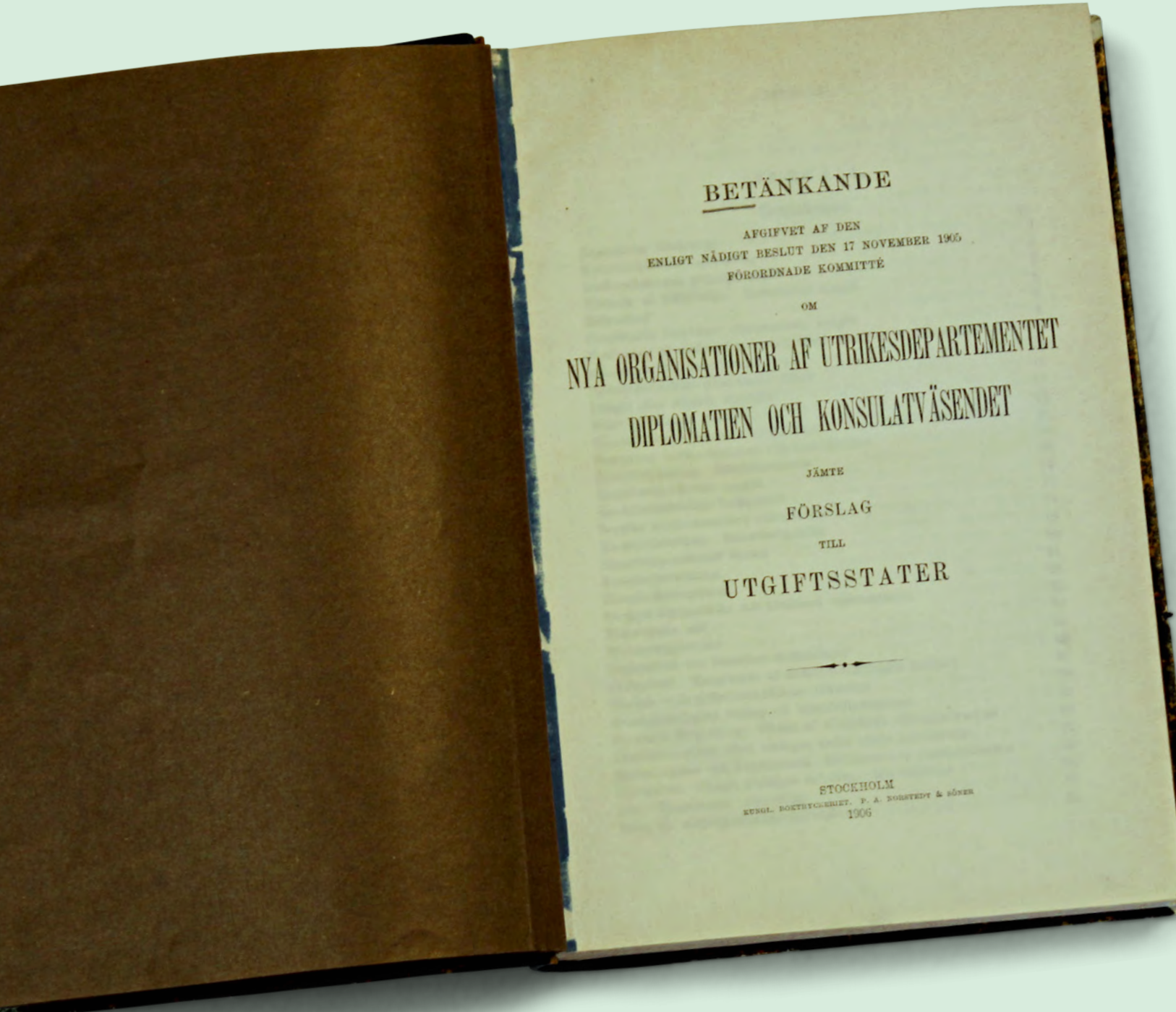
Kommitténs betänkande fick en tydlig tonvikt på handelsfrämjandet och kan sammanfattas i sju förslag, bland annat om konsulatväsendets och utrikesdepartementets organisation, upprättandet av handelskammare och av ett handelsråd.

Det enskilt viktigaste och mest kontroversiella förslaget handlade dock om en tydlig förskjutning i den diplomatiska närvaron från Europa, till förmån för de mer avlägset belägna marknaderna i bland annat Sydamerika, Asien, Kapkolonin, Ryssland och i mitt nuvarande stationeringsland Australien. Denna del av förslaget fick en mindre radikal utformning när propositionen utarbetades.

Alfred Lagerheim kan emellertid beskrivas som en visionär, och det kan med fog hävdas att avstampet för utrikesförvaltningens främjande togs 1906.

Pär Ahlberger, *Sveriges ambassadör i Australien*

Alfred Lagerheim kan emellertid beskrivas som en visionär, och det kan med fog hävdas att avstampet för utrikesförvaltningens främjande togs 1906.



BETÄNKANDE

AFGIFVET AF DEN
ENLIGT NÅDIGT BESLUT DEN 17 NOVEMBER 1905
FÖRORDNADE KOMMITTÉ

OM

NYA ORGANISATIONER AF UTRIKESDEPARTEMENTET
DIPLOMATIEN OCH KONSULATVÄSENDET

JÄMTE

FÖRSLAG

TILL

UTGIFTSSTATER

STOCKHOLM
KUNGL. BOKTRYCKERIET. P. A. NORSTEDT & SÖNER
1906

Recenserat

IKEA
EN KULTURHISTORIA

SARA KRISTOFFERSSON
Atlantis

År 2015 var Ikeas vinst drygt 32 miljarder kronor. Företaget styrs via en stiftelse i Lichtenstein.

Ändå lyckas Ikea framställa sig som svenskt och har skapat sig en image ”mer som en filantropisk sammanslutning än som ett möbelföretag”.

Hur det har gått till analyserar Sara Kristoffersson skickligt i denna bok. Hon skildrar både uppbyggnaden av företaget och av varumärket Ikea.

Det är en grundlig genomgång som kan användas som lärobok för såväl företags- som varumärkesbyggande. För även om de flesta idag ser Ikea som något statiskt så har både företag och varumärk utvecklats. Dagens blå-gula logotyp var röd-vit i begynnelsen, och dagens snåle, snusande Ingvar Kamprad var en piprökare som körde Porsche.

Den stora förvandlingen skedde under 1980-talet. Men man behöll den grundläggande berättelsen om den strävsamme unge mannen från Småland som ville erbjuda goda möbler till låga priser.

Ikea är, menar Kristoffersson, ett lyckat exempel på marknadsföring med hjälp av ”storytelling”, och Kamprad själv är en viktig del i den historien.

Det håller än, trots att det finns flera revor i den fina väv som Ikea vävt. Sara Kristofersson är inte ute efter att avslöja flera sådana, men hennes analys innehåller också de som avslöjats.
/Börje Isakson

KÄRASTE DISKTRASA
HISTORIEN OM EN UPPFINNING FRÅN SVERIGE

ÅSA KAX IDEBERG
& ANNA-KARIN MURÉN
Åsa Kax Design AB

Här avslöjas ännu en produkt som förgyller det svenska namnet på exportmarknaderna: disktrasan, närmare bestämt den så kallade Wettextrasan. Dock är det en smula genant – men typiskt – att den numera tillverkas av ett företag med det tysk-engelsk-klingande namnet Freudenberg Household Products.

Men uppfinningen – för en sådan är det – är svensk, patenterad 1949 av Curt Lindkvist, då vd på KF-ägda nordisk Silkescellulosa AB i Norrköping.

Åsa Kax Ideberg och Anna-Karin Murén skildrar hur uppfinningen experimenterades fram i det Lindkvistska hemmet, fick sitt namn och så småningom bytte ägare 1990. De berättar också om tillverkningsprocessen och om ”Kalle”, den tyska varianten av Wettex, samt om hur dessa trasor erövrat stora delar av världen.

I dag finns disktrasor med reklam och med bilder och mönster av allehanda slag.

I bland annat Japan används trasan även som underlägg och isolering i matlådor.

Isoleringsidén har också tagits upp i Sverige. Här har två designer vidareutvecklat trasan till flaskkylaren Colon. Som blivit populär i Japan.

All denna information presenteras i en bok som är både underhållande och rikt illustrerad.
/Börje Isakson

ATT HASTA MOT UNDERGÅNGEN
ANSPRÅK, FLYKTIGHET, FÖRESTÄLLNING I DEBATTEN OM KONSUMTION I SVERIGE 1730–1830

LEIF RUNEFELT
Nordic Academic Press 2015, 368 s.

Den svenska julhandeln satte rekord på nytt 2015. Som så ofta gav siffrorna från Handelns utredningsinstitut nytt bränsle åt debatten om lyxkonsumtionens berättigande. Att denna fråga har en lång historia visar idéhistorikern Leif Runefelt i en grundlig studie över 1700-talets debatt om konsumtion och etik.

Lyxkonsumtionen, ”denna smittosamma pestfeber”, väckte stor oro bland politiker och intellektuella i dåtidens fattiga Sverige. Bakgrunden var den växande handeln med främmande världsdelar som sedan 1500-talet försett Europa med bomull, siden, kaffe, te, socker, porslin, färgämnen och mycket annat. ”Konsumtionsrevolutionen” var i själva verket en lång social, kulturell och ekonomisk förändringsprocess som spelade en viktig roll i industrialiseringen. Runefelt sätter fokus på de diskursiva aspekterna av denna process – hur den diskuterades, av vem och varför.

Boken är välskriven, genomarbetad och försedd med ett spännande, välvalt bildmaterial. Leif Runefelts intressanta studie ger en välkommen idéhistorisk dimension till förlopp och fenomen som främst intresserat ekonomhistorikerna.
/Anders Houltz

FÖRETAGS *Quizet*

Testa dina kunskaper om näringslivshistoria!

FRÅGEKONSTRUKTÖR **GUSTAV SVENSSON**

FÖRETAGET

5 *Företaget grundades 1904 av Oleander Larsson. Det listades dock på Stockholmsbörsen först 1993.*

4 *Bolaget har vuxit och är idag en industrikoncern med säte i Göteborg, men det grundades på en liten ort drygt 12 mil söderut.*

3 *Tillverkade från början utrustning för jordbruk, men sedan 1932 är det medicinteknisk utrustning som gäller.*

2 *Koncernen har över 15 000 anställda och är verksam i 40 länder. Företaget är namngivet efter orten där det grundades.*

1 *Företagsnamnet kan föra tankarna till tidningen Expressens maskot.*

PROFILEN

5 *Ligger sedan 1978 begravd på Örgryte gamla kyrkogård i Göteborg.*

4 *På Götaplatsen i samma stad står en staty av honom.*

3 *Det kameratillverkande företaget som bär hans namn grundades 1941.*

2 *Till en början tillverkade hans företag spaningskameror till Flygvapnet. 1948 såldes den första civila kameran.*

1 *Victors kameror, som kom att kallas ”bladare”, blev så omtyckta att amerikanska NASA använde dem på månen.*

PRODUKTEN

5 *Patentet beviljades 1992. Tio år senare omsatte produkten nästan 30 miljarder kronor.*

4 *Idag säljs substansen bland annat under namnen Omecat, Omeprazol och Omestad.*

3 *Läkemedlet utvecklades av svenska Astra.*

2 *1996 stod läkemedlet för 45 procent av företagets hela omsättning.*

1 *Den svenska magsårsmedicinen var länge ett av världens mest sålda läkemedel.*

ÅRTALET

5 *AB Lux, senare mer känt som Electrolux, tillverkar sin första dammsugare.*

4 *Gustaf Dalén förlorar synen i en sprängningsolycka…*

3 *…och tilldelas Nobelpriset i fysik.*

2 *Stockholm arrangerar Olympiska sommarspelen.*

1 *Titanic sjunker till havets botten under sin jungfrufärd.*

ORTEN

5 *1910 tillverkades här en bilmodell som bär ortens namn. Tyvärr blev satsningen misslyckad då man endast lyckades sälja ett 10-tal av dessa.*

4 *Bilen och andra delar av ortens industrihistoria visas upp på museet ÅSSA.*

3 *Vid utkanterna ligger Adelsnäs och Sveriges enda baroni, Adelswärdska baroniet.*

2 *Här hade koncernen Facit sitt huvudkontor.*

1 *Fotbollsspelaren Ralf Edström härstammar från orten, som lokalt även kallas Åtvid.*

Företaget: *Getinge AB* ***Profilen:*** *Victor Hasselblad* ***Produkten:*** *Losec* ***Årtalet:*** *1912* ***Orten:*** *Åtvidaberg.*

NÄSTA NUMMER AV **FÖRETAGSHISTORIA**
UTE DEN **27 SEPTEMBER 2016**

Kärleksaffärer

De är företagen som hjälper dig att hitta kärleken, att bekräfta den och att visa upp den för omvärlden. Vi kikar närmare på en rosenskimrande del av näringslivet.

BÄSTA CHEFEN DÅ OCH NU

Från militäriskt beslutsam och peka med hela händer, till inkännande chef som röjer väg för medarbetarna. Eller? Vi undersöker hur en bra ledare ska vara igår och idag.

HON BLEV UPPSALAS BETONGDROTTNING

När väninnorna blev hemmafruar valde Mimmi Ekholm istället att satsa stenhårt på karriären. Mot alla odds lyckades hon på 1940-talet bygga upp ett storföretag i den kompakt mansdominerade betongbranschen.

Prenumerera på Sveriges enda tidskrift om företagshistoria!

Fyll i talongen eller gå den digitala vägen foretagshistoria.prenservice.se

Frankeras ej.
Mottagaren betalar portot

☐ 4 nummer för 249 kronor Kod: 332 1002

Fyll i namn och adress:

NAMN .....

ADRESS .....

.....

.....

EPOST .....

FÖRETAGSHISTORIA
c/o Titeldata

SVARSPOST
20570342
110 12 Stockholm

Skolmaterial om näringslivets historia

På **företagskällan.se** har vi samlat texter, bilder och filmer om det svenska näringslivet. Materialet berör flera olika ämnen och passar för undervisning på gymnasiet och grundskolans senare år. Du som är lärare hittar även lärarhandledningar och annat användbart lektionsmaterial här.

FÖRETAGSKÄLLAN **– berättar näringslivets historia**

CENTRUM FÖR NÄRINGSLIVSHISTORIA

Snyggt, men vi måste ha
närvaro på nätet också.

ICA

ICA har varit en del av Sverige i snart 100 år. Se hela historien på www.ica-historien.se