

MAGASINET OM NÄRINGSLIVETS HISTORIA

NO 1 2011
PRIS 45 KR

FÖRETAGSMINNET

SVERIGES FÖRSTA KREDITKORT
NK införde kreditkort redan på 1920-talet
– och de var av metall!



RENOVERINGSOBJEKT
Traktorer från anno dazumal
har blivit till folknöje.



Realisationens historia

Från fondsocialism till bubbelekonomi
boo.com och it-bubblan som sprack

När varuhusen hade kris



Handels
entreprenörer
John Ericsson
Recensioner **Korsord**
Café au lait



ISSN 1101-747-3



9 771101 747002

01

Företagsminnen i ny kostym

SOM NI SER har vår publikation fått en helt ny layout. Tidskriften *Företagsminnen* började ges ut 1997. Då hade den redan en förhistoria i form av en årsbok som 1981–1995 skildrade Centrum för Näringslivshistorias verksamhet, men med tiden även innefattade allt fler näringslivshistoriska artiklar. Benämningen kom sig av att Centrum för Näringslivshistoria på den tiden ännu var en regional organisation med namnet Stockholms Företagsminnen.

Första numret av tidskriften *Företagsminnen* var ett sexsidigt blad utan synbar layout, men redan till nästföljande nummer fick den en medveten utformning. Efter sex år hade den förvandlats från medlemsblad till tidskrift och den ursprungliga formen höll på att sprängas. Matts Hildén på Silvia Media tog då fram en ny grafisk gestalt.

Layouten från 2003 har sedan genomgått ständiga tillägg, förbättringar och lappanden i takt med att *Företagsminnen* utvecklats. Det har till och

”Fördelen med att jobba med historia är att den aldrig blir inaktuell.”

med skett två regelrätta ”redesigner”, men grundkonceptet från 2003 har bestått. Formen har varit mycket uppskattad, och bl.a. kallats ”Sveriges snyggaste tidskrift” i *Svenska Dagbladet*. Trots detta beslutade vi i höstas att ta fram en ny layout. Den utveckling som har skett med fler olika sorters texter,

och att *Företagsminnen* inte längre är en ren medlemstidning utan lika mycket ett magasin med prenumeranter och lösnummerförsäljning, gjorde att det kändes nödvändigt.

Tre grafiska formgivare fick lämna in förslag på den nya kostymen. Vi gillade samtliga och tog hjälp av flera experter. Slutligen bestämde vi oss för: Silvia Media – alltså samma företag som formgivit *Företagsminnen* de senaste åtta åren. Fast nu med ett helt nytt förslag.

Den nya formen ger möjlighet till större variation med olika sorters layout till skilda artikeltyper. Den tillåter även längre och kortare texter än förut och uppdelning av ett material på huvudtext och faktarutor. Våra historiska bilder kommer även de att få större variation i utförandet. Slutligen har vi svarat på många läsares bön och infört större typsnitt.

Utan avsikt har den nya layouten kommit att infalla till ett nummer med handeltäma. Ett sådant har vi haft tidigare, nämligen 2003;2 – och de få läsare som var med redan då kanske kan dra sig till minnes att det var det första numret med den design som vi nu har ersatt. En händelse som känns som en tanke. Då var det artiklar om varuhandel, Tempos uppkomst och ”Den förbisedde handelsmannen”. Nu är det NK-kortet, köpmännens betydelse för industrialiseringen, boo.com och varuhusdöden som står i fokus. Fast, fördelen med att jobba med historia är att den aldrig blir inaktuell – vill Ni läsa det förra handelsnumret går det utmärkt att beställa för 25 kr från www.naringslivshistoria.se/foretagsminnen

Det är vår förhoppning att Ni uppskattar den nya grafiska formen och ändå känner igen *Företagsminnen*. Är det något Ni har synpunkter på så hör gärna av Er!



Omslaget: Reklambroschyr för AGA radio och tv från 1963. Ur AGA:s historiska arkiv hos Centrum för Näringslivshistoria.

Ansvarig utgivare: Alexander Husebye, alexander.husebye@naringslivshistoria.se, 08-634 9914

Huvudredaktör: Edward Blom, edward.blom@naringslivshistoria.se, 08-634 9929

Bildredaktör: Margarita Feldman

Redaktionssekreterare: Anna Linderöth

Redaktionsråd: Per Dahl, Per-Ola Karlsson och Eva Ersson Åbom

Grafisk form och produktion: Matts Hildén, Elin Lagerlöf och Matthias Grönwall, www.silviamedia.se

Repro & tryck: åtta.45 08-514 822 00

Kontakt: Centrum för Näringslivshistoria Grindstuvägen 48-50, 167 33 Bromma, tel: 08-634 9900, www.naringslivshistoria.se

ISSN: 1101-7473



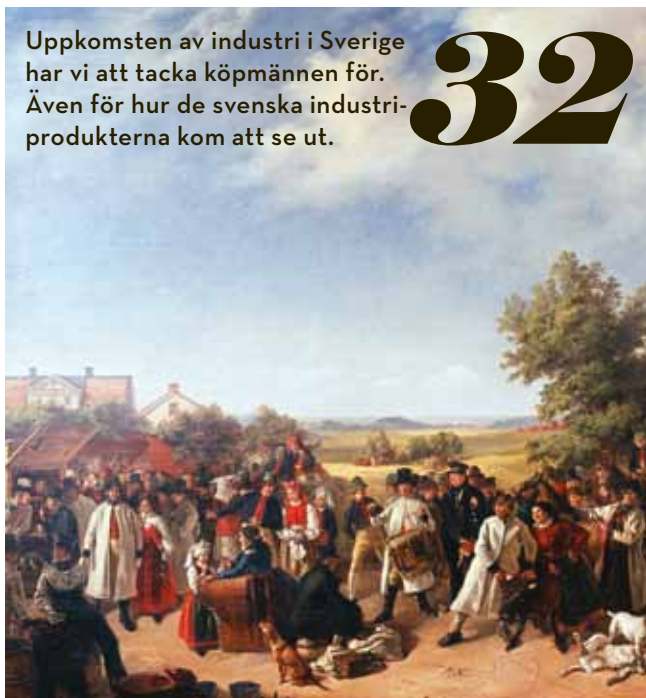
CENTRUM FÖR NÄRINGSLIVSHISTORIA

Företagsminnen utges av Centrum för Näringslivshistoria, världens största näringslivsarkiv.

PRENUMERERA!

Företagsminnen utkommer med fem nummer per år. Prenumerationsavgiften är 200 kr inklusive moms. Beställ på www.naringslivshistoria.se





UR INNEHÅLLET

- 8 Från fondsocialism till bubbelekonomi
- 15 Boo.com och it-bubblan som sprack
- 19 NK-brickan - Sveriges första kreditkort
- 22 Varuhusens stora kris
- 28 Nedslag i realisationens historia
- 32 Handelns entreprenörer
- 36 En stor stark svensk: John Ericsson

ALLTID I FÖRETAGSMINNET

- 4 Ögonblicket
- 5 Krönikan
- 6 Noterat
- 14 Udda föremål
- 18 Ur arkivet
- 35 Fråga doktorn
- 42 Recensioner
- 44 Aktuell forskning
- 46 Gårdagens nyheter
- 50 Korsord

Ögonblicket



”Det gällde att alltid ha något som väckte uppseende för sig”, som en tjänsteman på NK uttryckte det. Och visst väcker detta gäng uppseende: en man och en kvinna på styltor som drar på en gigantisk barnvagn full med barn utklädda till bebisar. Så valde det anrika lyxvaruhuset Nordiska Kompaniet att marknadsföra sina Barnveckor under 1930-talet.

1930-talet var en epokdelare för NK, då man började marknadsföra sina varor mot en ny växande kundgrupp – yrkesarbetande förmögna kvinnor och via dem

barnen. Barnkläder, sportartiklar, leksaker och inredningsprylar blev viktiga försäljningsartiklar. Från späda ålder till gravsten skulle man handla på samma ställe.

NK satsade även på kampanjerna för stora avdelningsgrupper, förutom ”barnveckorna”, ”modeexposéerna”, ”generalrealisationerna” och liknande. Dyliga kampanjer började man med redan på 1920-talet, men de utvecklades på 1930- och 1940-talen. Arrangemang med namn som Sommaren spelar upp, I ton med tonåren och Tillbaka till skolan avlöste då varandra.

Stenbecks punkkanal

TÄNK ER EN tv-kanal där man inte ängsligt anpassar programmen efter annonsörer och breda målgrupper. Där nästan ingen idé är för apart för att provas. Där redaktioner och medverkande består av lika delar exhibitionister, kufar, hippt kulturfolk, mediekarriärister och dem-med-rätt-kompisar. Där produktionsprocessen är så pass enkel att en bra idé i dag kan vara ett flygfärdigt program i morgon. Där nästan alla har kul på jobbet – och det stora flertalet också vill göra ett bra jobb och inte bara ”hänga med kompisarna”.

Den kanalen har funnits. Den hette ZTV.

I fjol höstas drog kanalen sin sista suck efter en mestadels oinspirerande andra livshalva till följd av minskad relevans och nervösa omprofileringar under det stora MTG-paraplyet. Men under 90-talet kom ZTV att vara en vital del av svensk etermedias förvandling från präktigt public service-monopol till den gigantiska djungel av dynga och rosor, förruttnelse och ädlaste plantor som dagens mediekonsument har att svinga macheten i.

Monopol?! Ja, kära ni yngre läsare, det var alltså på följande vis ... att för 25 år sedan fanns inga kommersiella svenska tv-kanaler!

Socialdemokratiska kvinnoförbundet ville rent av förbjuda parabolantennor – folkhemmet skulle alltså räddas också från utländsk kommersialism. Jag minns att det nästan kändes subversivt hemma hos de lyckans ostar till kompisar som hade MTV i de kabel-tv-nät som trots allt börjat byggas ut.

Nyårsafton 1987 sjösatte så den amerikanskt kaxige industriarvtagaren och superentreprenören Jan Stenbeck TV3. Det statliga etermediemonopolet började brytas sönder.

Kanal 5 och TV4 var inte långt efter, och 1992 drog Stenbeck i gång ZTV som egen kanal, efter att det året innan legat som ett eftermiddagsblock i trean och fyran.

Grundkonceptet var en blandning av prat och musikvideor, ett svenskt MTV. Det var punk, plantskola,



pröva-sig-fram, provokation, sänt från en småskalig studio i Stockholms city.

En debattpanel höll sig vaken i 48 timmar och betade av ämne efter ämne – och avbröts av en arg skara flator som kom in i studion från gatan efter att ha känt sig förolämpade. En ung man filmades i sin egen lilla lägenhet, dygnet runt. Jan Guillou var gäst i ett program, fattade först inte att det var direktsändning, la sedan ut prillan. Var det personalfest kunde man gå in i studion, slå på en kamera och lägga ut sig själv och polarna i direktsändning.

Snart blev egenproduktionen mer ambitiös, med flaggskepp som Peter Wahlbecks bisarra dokudrama *TV för Alle*; Peter Siepens spektakelpimpade intervju-show *Estrad*; Viggo Cavlings kulturprogram *Beckerell*; det meditativa bakfyllprogrammet *Bacon*; Per Sinding-Larsens musik-hissochdiss-program *Tryck till*; sommarprogrammet *Sandal* där redaktören (jag) en gång frågade Spice Girls om jag fick ta deras pizzarester (det fick jag).

Och Kristian Luuks genombrottsprogram *Kneset*, förstås, där paneler med bland andra Wille Crafoord, Jonas Karlsson, Eva Röse, Olle Ljungström och Henrik Schyffert (själv ZTV-chef under en tidig period) analyserade ostbågar, telefonsvarareetikett och annat vardagsviktigt.

ZTV blev högt älskat av en die hard-publik – men det stora tittarlyftet uteblev. (Säkert delvis beroende på att en massa mediala superbegävningar katapulterades ut till andra och större sammanhang, vilket ju delvis var meningen, plantskola som det var.)

Därför kom såväl det ängsliga 00-talet som förra årets nedläggning logiskt. Men den passionerade, lekfulla och mot auktoriteter respektlösa ton som präglade storhetstiden under mitten av 90-talet har tveklöst satt sina spår.

Vad ni än tycker om dagens svenska tv-landskap – det skulle ha varit tristare utan ZTV.

NOTERAT

B. Wahlströms – 100 år med inspirerande omslag

För 100 år sedan startade den då 26-årige f.d. bokhandelsmedhjälparen Birger Wahlström ett bokförlag på Kungsgatan 50 i Stockholm. Det var början på den stora framgångssuccén med röda och gröna ryggar. Biggles, Kitty, Lotta, Tvillingdeckarna, Bill och Knatten är bara några av de hjältar som trollbundet generationer av barn och ungdomar. Frågan är om någon gjort så mycket för ungas läsande som de tre generationerna Wahlström som drev förlaget tills Forma PG tog över för några år sedan. *Företagsminnen* säger grattis!

Ett särskilt kännemärke för B. Wahlströms böcker har varit de rafflande omslagen som gjort att ingen bok förblivit oläst. Vill Ni läsa mer om detta rekommenderas verket *Omslagspojken – Med David Ljungdahl & Co i äventyrens värld* av Nils Forsgren. Det handlar om illustrationer till äventyrs- och pojkböcker, och B. Wahlströms spelar en dominerande roll.

Försäkrad i över 200 år

Gustav III var initiativtagare till Allmänna Brandförsäkringsverket, och i dess styrelse satt Sveriges grädda av inflytelserika män.

Verksamheten drog igång 1782, och Almby kyrka i Örebro blev det första som försäkrades. De byggnader som omfattades fick prydas med Brandverkets märke.

Försäkringarna gällde till en början egendomar på landet och i städerna, förutom Stockholm. Men efter stora förluster fick stadsfonden stryka på foten 1827. (Förklaringen till att huvudstaden inte omfattades var att det där fanns, och finns än i dag, ett eget motsvarande bolag: Stockholms Stads Brandförsäkringskontor.)

Sedan starten av Brandförsäkringsverket har såväl slott som ladugårdar försäkrats, och även ett och annat kändishem som Selma Lagerlöfs Mårbacka som assurerades 1820. Tanken var att byggnaderna skulle vara försäkrade för all framtid, och så blev det nästan. Men 2008 beslöt bolagsstämman att avveckla verksamheten. Ett historiskt arkiv med unika kartor, försäkringsbrev m.m. finns bevarat och ett stort förteckningsprojekt har nyligen igångsatts för att rädda och tillgängliggöra detta rika material.



Innovativa stockholmare

Den alltid lika produktiva Anders Johnson är aktuell med ännu en bok: *Innovativa stockholmare*.

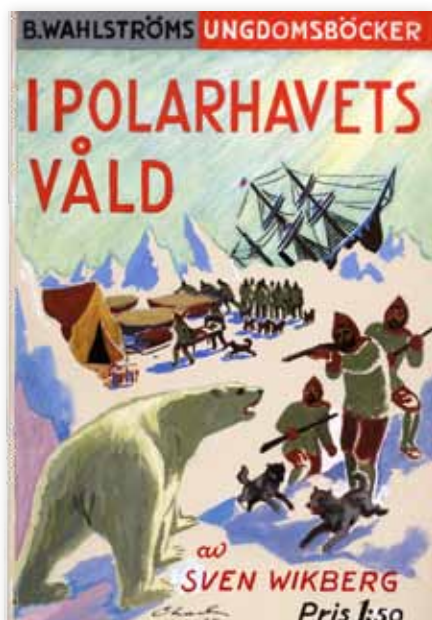
– Stockholm är faktiskt en av världens mest innovativa städer genom historien, säger Anders Johnson. Här har världsberömda uppfinnare som Alfred Nobel, Gustaf de Laval, Rune Elmqvist, Frans Lindqvist, Hans Karlsson, Gunnar Tillander och Håkan Lans skapat världsprodukter.

Boken är skriven på uppdrag av Centrum för Näringslivshistoria och Stockholm Business Region. Den presenterades på den årliga Nobelfrukosten på Berns i Stockholm på Nobeldagen den 10 december och drog ned jubel från den 300-hövdade frukostpubliken. Källa: *Ny Teknik*.



Historia och framtid möts i Älmhult

I reportagen om IKEA:s grundare Ingvar Kamprad i *Uppdrag Granskning* skymtade en unik anläggning som invigdes i Älmhult i oktober. I det nya kulturcentret *IKEA Tillsammans* tar man ett grepp om det framgångsrika konceptet och om kulturen i företaget. IKEA-andan är ju beundrad i hela världen. Den är urstark och kommer till uttryck i Kamprads nio teser i *En möbelhandlares testamente*. Skriften togs fram vid jultid 1976 och delas ut till samtliga anställda. Kulturcentret kan ses som en visualisering av budskapet. Inte minst har historien fått en naturlig plats, där museet visar upp tidstypiska miljöer med IKEA-möbler alltifrån starten. Men, för att citera testamentet: "Det mesta är ännu ogjort – underbara framtid!"



Näringslivshistoria på första plats

Garpar, gipskatter och svartskallar av Anders Johnson (flitig skribent i *Företagsminnen*) blev Årets bok om svensk historia 2010. Det är den mycket välbesökta nättidningen Svensk Historias läsare som röstat fram den bland åtta nominerade böcker. Anders Johnsons bok fick 28 procent av rösterna. Tvåa kom *Arkeologiska upptäckter i Sverige* av Anna Lihammer och trea *Årstafruns dolda dagböcker* av Kristina Ekerö Eriksson.

Krigsarbetare i andra världskrigets Tyskland

En mörk sida av andra världskriget, som hittills inte skildrats annat än i en och annan bok, visades under hösten och början av vintern på Jüdisches Museum i Berlin. I Daniel Libeskind's mycket speciella byggnad kunde man möta den mänskliga fränsida som systemet med krigsarbete innebar. Tyska företag, i allians med förtryckarapparaten, hämtade arbetskraft ifrån såväl civilbefolkning som krigsfångar från fälttåget i öster. Arbetsförhållandena innebar stor dödlighet. Skillnaden var bara marginell om fångarna hamnade i industrin eller jordbruket.

Till utställningen gavs även en utmärkt katalog ut som fördjupar kunskaperna. I en annan ända av Berlin, på Deutsches Historisches Museum kunde man bryta perspektivet i den stora Hitlerutställningen. Även här fanns en udda näringslivshistoria, bl.a. den om produktifieringen av det nazistiska budskapet i allehanda krimskräms som cirkulerade i människors vardag. Värst i smaklöshet torde glitterhakkorset att sätta på toppen av julgranen vara.

En viktig faktor bakom finanskrisen är att det är OPM, "other people's money", som mellanhänder tillåtit spekulera med – och bort. Bilden visar Nasdaq-börsen kring år 2000. Fotograf: Jan Halaska. Ericssons historiska arkiv hos Centrum för Näringslivshistoria.



Från fondsocialism till bubbelekonomi

I kölvattnet av internationella spekulationsbubblor och lågkonjunkturer har Sverige guppat med som en egen liten jolle, ibland i takt med tiden, ibland på helt egen kurs. Och den svenska näringslivshistorien rymmer mycket som vi i dag vill glömma i form av missriktade satsningar och rena dumheter som borde få oss att rodna en smula. | RONALD FAGERFJÄLL

OTHER PEOPLE'S MONEY, OPM, kallas lite vanvördigt ett internationellt ägarsystem som det senaste decenniet förvandlat främst USA och Storbritannien till krisnationer, där politiker tvingats gå ut med budgetmedel för att försöka reparera väldiga skador som arroganta spekulanter ställt till med. Sverige finns naturligtvis med, men har av tillfälligheternas spel den här gången tagit smällen i industrin snarare än i finanssektorn och statsbudgeten.

I det här ägarsystemet ser vi ett mönster där mellanhänder under fyra, fem år av uppgång spelat med spararnas pengar, vilket genererar skenbar värdetillväxt och stora avanser till systemets aktörer. Men eftersom värdetillväxten inte blir uthållig uppstår med jämna mellanrum kraftiga sättningar, där förlusterna ytterst bärs av andra, som aktiespararna i it-bubblan och skattebetalarna i bolånebubblan.

Ett sådant system kommer förstås att förändras och stävjas, kanske inte efter den senaste finanskrisen, men väl efter nästa, som redan är under uppbyggnad. Ägandet är lika lite som något annat i ekonomin stabilt och oföränderligt, det pågår en ständig evolution.

Inget land har förändrat sitt ägande snabbare än lilla Sverige. Eftersom jag råkar ha verkat som journalist i den omvälvningen berättar jag här en smula om de förändringar som började i en liten, nästan stängd svensk vik, och som nu är en del av ett stort stormigt hav.

Rätt entusiasm för varvet

Mina första kontakter med ägandet i Sverige kom när jag började som ekonomisk reporter på *Göteborgs Handels- och Sjöfartstidning* alldeles i början av 1970-talet. Trådarna var tätt spunna mellan bankstyrelserna och de olika företagen vid den här tiden. Jag lärde mig gradvis till exempel att den tidning jag arbetade på var ägar-

lösare hopknutet. Här ingick både "Skåne- och Göteborgsmaffian" på sin kant. Gamla fina företagsnamn som Uddeholm, Sockerfabriks, Boliden, Skånska Cement, Kockums, förutom de båda nyss nämnda Volvo och Götaverken räknades som "Skandinaviskas bolag".

Byggede bort vinsten

Av alla dessa ägarbanker var Handelsbanken för tillfället i sämst skick. Själva banken hade nämligen satsat på bred marknadsföring och kontorsetablering, en expansion som förstört lönsamheten. Orsaken till kontorsruschen var att bankerna i Sverige konkurrerade på en hårt reglerad marknad där de varken fick tävla med pris eller kreativitet. Det enda som återstod var att öppna ett nytt kontor varje gång en mjölkbutik lade ned i något kvarter. En tidigare forskare och vd från provinsbanken Sundsvallsbanken, Jan Wallander, kallades in för att röja upp i Handelsbankens kris.

C. H. Hermanssons bok sades handla om finansfamiljerna, men det var rena båget.

”

mässigt insyltad i Custos, ett ägarbolag med förankring mot västsidan av Sverige och Skandinaviska Banken. Med farbröder från detta nätverk skulle man vara försiktig, annars kunde tidningens nye verkställande direktör få klander. Att behandla en produktnyhet från till exempel Volvo vanvördigt eller en sjösättning på Götaverken utan den rätta entusiasmen kunde få telefonen att ringa, inte till mig utan snarare till den verkställande direktören. Honom önskade jag inte mer trubbel än han redan hade med tidningens överlevnadskris.

Som tur var hade jag läst en relativt färsk liten pocketbok skriven av kommunistledaren C. H. Hermansson. Hans bok sades handla om finansfamiljerna, men det var rena båget. I stället var det en robust kartläggning av hur bankstyrelserna, i ett annars ägarfattigt Sverige, drog i trådar till de olika storföretagen. Det här med "finansfamiljer" klistrades nog på för att boken bättre skulle passa in i kultursidornas debatt om staten och kapitalet.

I centrum av Hermanssons maktdiagram tronade Stockholms Enskilda Bank och Skandinaviska Banken. Enskilda hade inte bara sina egna bolag via Investor, utan närstående familjegrupper som Bonnier och Johnson. Handelsbanken var visserligen Norrlandsinriktad med SCA, MoDo och Fagersta i nätverket, men där fanns ju också Stockholmsföretagen Aga och Metallverken.

Skandinaviska Bankens nätverk var lika förgrenat som Stockholms Enskildas, låt vara att det var

Även Skandinaviska Banken startade många lokalkontor. Den främste av cheferna där, Lars-Erik Thunholm, hade skrivit en av de läroböcker som jag läste på högskolan. Den hette inte Svensk Kreditmarknad utan *Svenskt Kreditväsen* vilket förklaras av att kreditmarknaden hade avskaffats under kriget och inte förväntades återuppstå.

Ursäkta den vanvördiga tonen. Det är lätt att falla in i den när 1970-talet kommer på tapeten, men frågan är om epoken vi lever i just nu kommer att framstå så mycket mer välstyrd i framtiden. Varje tids beslutsfattare är fångna i sina föreställningar om vad som är rätt och normalt.

Stockholms Enskildas starke man Marcus "Dodde" Wallenberg var ett år äldre än seklet. Visserligen hade han stått utanför kontorsraseriet, men hade fått andra problem. Svenska banker var stängda från utlandsmarknaderna, och företagsbanken Enskilda behövde följa sina företag ut i världen, det handlade om bolag som SKF, LM Ericsson, Asea, Atlas Copco, STAB och Alfa Laval. Fångade banken inte upp större sparande i Sverige var risken att de stora kundföretagen och banken skulle växa sig väldigt omaka i storlek. Vad skulle blivande världsföretag göra tillsammans med en liten bankirfirma som stängts inne i en liten avkrok i Europa?

Det var därför Marcus Wallenberg drev igenom en fusion mellan Enskilda och Skandinaviska till Skandinaviska Enskilda Banken år 1972.

Tidsstudier och vänstervindar

Storföretagen och arbetarnas fackföreningar hade firat stora triumfer efter kriget. Svenska arbetare hade fått se sina reallöner mer än fördubblade på några decennier, en kraftig utjämning mot tjänstemännen. Förklaringen till detta var Saltsjöbadsavtalet som i sin hårda kärna hade överenskommelser om tidsstudier och ackordslöner. Det var inte omfördelningspolitik utan bättre produktivitet som låg bakom denna arbetarrörelsens historiska seger.

Detta förstod jag lite bättre än det tidigare eftersom jag nyss hade växt upp i ett arbetarhem och sett förändringen

IBM-nytt år 1972 skrev jag som gästskribent en artikel om global tillväxt, byggd på världsbankens statistik och en del datorsimuleringar som IBM-folket gjorde åt mig. I artikeln förutspåddes visserligen att Japan skulle bli rikt redan i slutet på 1980-talet, men det som skilde prognosen från senare verklighet var synen på östblocket. Enligt Världsbanken knappade kommunistländerna in på Sverige och andra, med två procentenheter varje år, och skulle fortsätta att göra så. Jag tog fasta på det.

Vi har glömt det eller förträngt det, men världens nationalekonomer vacklade vid det tillfället mellan marknads-

” Än i dag finns det universitet i världen som talar om ”The Swedish Model” när de egentligen refererar till den kritik som den riktiga modellen fick.

med egna ögon. Att jag ändå på Handelshögskolans studenttidning *Ekon* hade redigerat en debatt om tidsstudiesystemet MTM från vänstervinkel, är jag lite generad över i dag. Den svenska modellens tidsstudier och löpande band var inte längre tidens melodi, jugoslaviska arbetargrupper framhölls i stället som det nya och moderna.

Förvirringen om vad den svenska modellen innebar blev med tiden total. ”Progressiva” lärare predikade ”självstyrande grupper”, ja, självaste nye Volvochefen Pehr G. Gyllenhammar satte sig för att skissa på framtidens bilfabrik i Kalmar. Det handlade nog mer om vilja att vara med sin tid, än om djupare insikter i produktivetsfrågan. Än i dag finns det universitet i världen som talar om ”The Swedish Model” när de egentligen refererar till den kritik som den riktiga modellen fick.

Socialisering och planekonomi

Över detta system av storföretag och deras banker härskade politiker som inte bara bevakade sina gamla krigsregleringar utan funderade på att socialisera hela banksystemet, precis som man gjorde i Frankrike från 1972. Att socialdemokraterna också försökte möta stagnationstendenser med ett nytt statligt storföretag, Statsföretag, och sedan med löntagarfonder, stärkte intrycket av att ett helt lands administratörer och politiker höll på att tappa perspektivet efter tre decenniers framgångar.

Perspektiv bakåt finns sällan och framtiden, den är ju förborgad. I nummer 1 av den ambitiösa tidningen

ekonomi och planekonomi. Wall Street var just inne i sin värsta kris efter 1929 och London hade halkat in i en härdsmälta där mer än 70 % (!) av aktievärdena skulle försvinna. Sverige skulle hösten 1976 få en lång kö av nödlidande företag utanför industriminister Nils G. Åslings rum.

Ingen kunde drömma om att president Ronald Reagan och premiärminister Margaret Thatcher bara några år senare, i början av 1980-talet, skulle starta en liberal revolution och att det planekonomiska blocket därefter skulle säcka ihop av sin egen tyngd. Få kunde drömma om fondspararrevolutionen eller att frihandeln skulle sätta fart på en global ekonomi där Kina och Indien under 1990-talet blev allt tyngre deltagare.

Sverige ett särfall

Sverige var i många avseenden ett särfall, här hade vi en avvikande syn på verkligheten. En mäktig företagarexpansion hade gått över i spekulation under första världskriget då en inflation på 400 procent gjorde kapitalägarna rika och de anställda fattiga. Att lönerna inte kunde hänga med i den takten gjorde att vinsterna och börsaktiviteten nådde rekordnivåer i Stockholm 1918. Men så kom efterkrigstiden med en kraftig deflation och nu var det löntagarna som blev vinnare, i vart fall de som behöll jobbet. Att en regering med arbetarrörelsens politiker vid makten införde åtta timmars arbetsdag just då skapade ett veritabelt stålbad för kapitalister. En tredjedel av alla större företag hamnade i bankernas ägo och bankerna fick delvis räddas av staten.

STYRNING FRÅN OVAN...

Älska till utvärta... utvärta var jag är!!

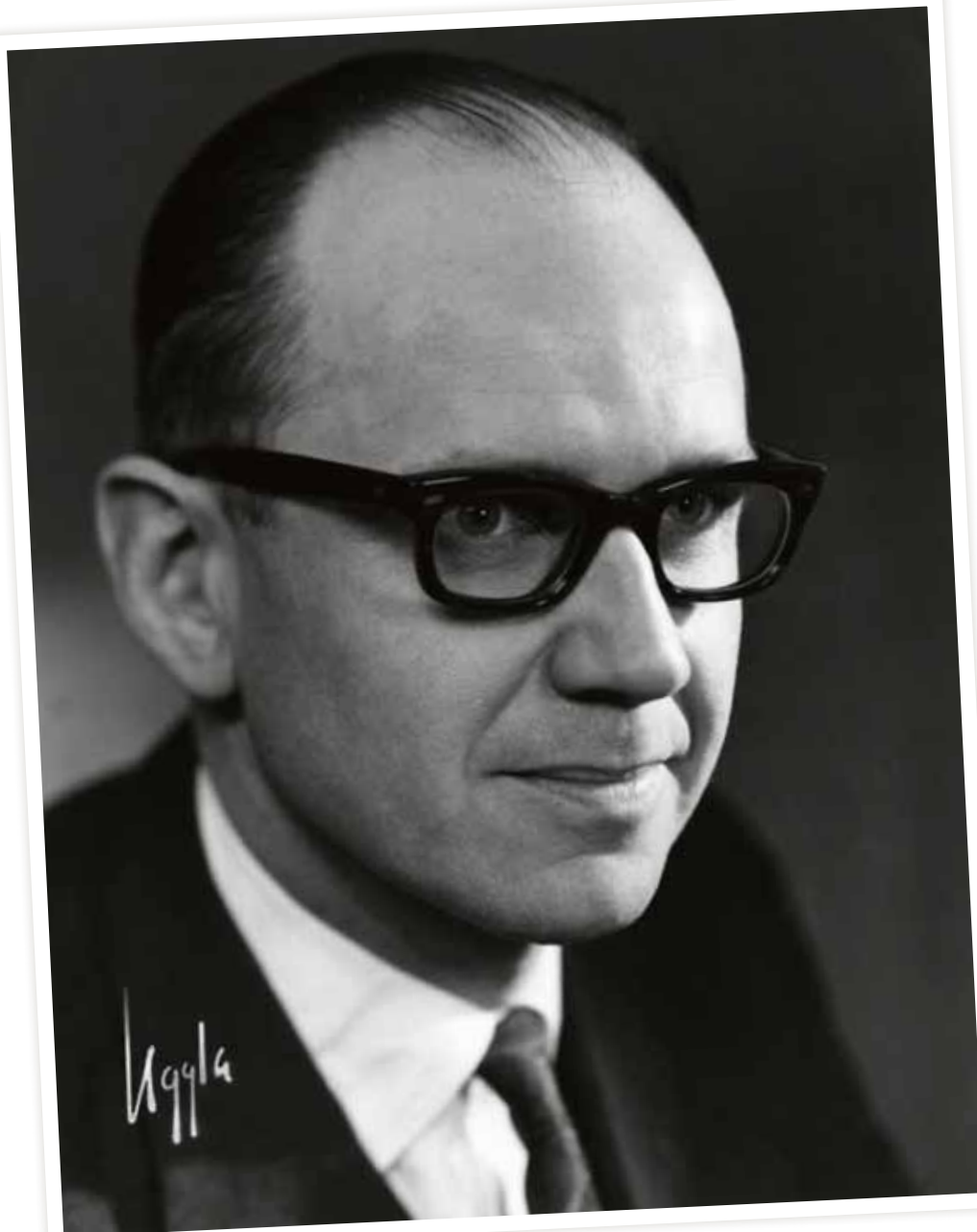
STATS
BYLT
SOCIAL
FATS

Älska till utvärta... utvärta var jag är!!

Jag vill inte ha mer av detta... jag vill ha mer av detta... jag vill ha mer av detta...

STYRNING FRÅN OVAN...

11



År 1970 befann sig många av ägarbankerna i kris, och Handelsbanken var mest illa ute. Räddningen blev att anställa den tidigare forskaren och chefen för Sundsvallsbanken, Jan Wallander. Foto: Ateljé Uggla, Stockholm. Handelsbankens historiska arkiv hos Centrum för Näringslivshistoria.

ledande konsult från den amerikanska firman McKinsey. Företaget hade utvecklat en strategimodell kring en metod att beräkna ett företags värde som summan av alla dess delars beräknade framtida kassaflöden, omräknat till nuvärde. Jag anade inte, när jag några dagar senare tackade nej till att dela lanseringen, att detta var fundamentet för en ny global ägarreligion som skulle spridas över världen.

Min skepsis kom av att både framtida kassaflöden och de räntor som nuvärdesberäkningar baseras på aldrig kan bli något annat än rena gissningar. På *Affärsvärlden* hade vi visserligen en liknande modell, men bara som en enkel räkneövning. Mer var den inte värd. För genom att ändra ränta eller tillväxttakt kunde man få snart sagt vilket resultat som man ville, hur komplicerat man än räknade. Ett mycket böjligt fundament alltså.

Om de ganska få ägare som överlevt långsiktigt, kan man hävda att de antingen haft otrolig tur eller att de varit antingen försiktigast eller flexiblast. Den som i lik-

het med Ivar Kreuger belånat sig högt eller i likhet med Grängeschefen satsat hårt på en framtidskalkyl, har fått lämna scenen.

Men nu ställdes återigen allt på ända. Nya tider randades då framtidsvärdet, inte det egna kapitalet, skulle sättas i centrum. Företag som tycktes ha stort framtidsvärde behövde inte samla på balansräkningen eller låna från ägarna i förväg. Nej, dagens överskottskapital skulle i stället delas ut eller användas till att köpa tillbaka egna aktier. Pengarna gjorde bäst nytta hos de nya institutionella förvaltarna, det vill säga sparfonderna. Om pengar skulle behövas igen var det bara att äska nya. Företagsledningarna skulle också renodla sina verksamheter så att aktieanalytiker lättare skulle kunna beräkna framtidsvärdet efter den modell McKinsey hade utvecklat. Med kalkylsystemet Excel från Microsoft kunde detta göras blixtnabbt. Problemet blev förstås att minsta lilla ränteändring eller tillväxtmodifiering fick värdet att explodera på skärmen.

Aktier inget för änkor

Aktier är inget för änkor och faderlösa, det hade varenda svensk bankman klart för sig fram till 1970-talet. Men så kom sparfonderna och erbjöd korgar av aktier som kunde köpas av spararna. Blivande nobelpristagare hade räknat ut att risker kunde balanseras. Bankerna kastade den tidigare tveksamheten över bord och marknadsförde det nya sparandet med kraft.

Det säger sig självt att tusentals analytiker beväpnade med samma modell skapade en väldig dynamik i världsekonomin. Pengar sökte sig med kraft till olika framtidsprojekt på 1990-talet. Företag som inte visade kraft fick svårt att få pengar.

Omvandlingen tog fart, och jämfört med det tidigare planekonomiexperimentet var naturligtvis detta att föredra. Men vem skulle dra i bromsen när alla gasade på åt något håll, stärkta av att så många flög med i flocken? Farhågorna besannades ganska snart.

Alla sorglustiga historier som jag kan berätta från 1920- eller 1970-talen förbleknar när jag kommer in på våren 2000 då analytikerna i det nya sparsystemet kombinerade en strålände säljprognos för 3G-system med en ovanligt låg ränta för Ericsson. Poff! Ericssonaktien gick från 60 till 250 kronor på några månader, detta trots att företaget redan signalerade problem med sina mobiltelefoner.

Så började samma sorts analytiker beräkna avkastningsvärdet på rättigheterna för 3G-trafiken i Storbritannien och Tyskland. Poff! I England skrev man ut världens största check någonsin, som högtidligt lämnades över till staten. Problemet blev att alla teleoperatörer fick låna så mycket pengar när de alla skulle skriva ut den sortens växlar på framtiden i land efter land.

Varifrån skulle nu pengar till själva investeringarna i teleutrustning komma? Ingen hade ju några medel till detta längre. Paff! Analytikerna ändrade i sina kalkyler och aktierna rasade som stenar, Ericssonaktien ned mot 35 kronor. Det skulle bli ännu värre.

I försäkringsbolaget Skandia hade intraprenören Jan Carendi byggt upp sparförmedlaren AFS. När it- och telekomvärdena rakade i höjden steg också den beräknade andel av framtidsvinster som Skandia skulle få. Aktievärdet på företaget åttafaldigades och nyckelpersonerna krävde sin del av framtidsvärdet så snart som möjligt.

Så skenar flocken

Trots baksmällan efter telekombubblan år 2000–2002 skruvade världens investmentbanker, konsulter, fondförvaltare och andra glatt vidare på sin ägarmodell och på därmed sammanhängande belöningssystem. Finansvärlden knöts upp i ett finmaskigt nät av belöningar. Snart hade tiotusentals aktörer procent på det konstaterade framtidsvärdet, och fick utdelning lagom till jul varje år. En särskilt kreativ analytiker utvecklade därefter en finansprodukt som kastade in hela världsekonomin i kris hösten 2008.

Genom att strimla bra och dåliga lån från amerikansk bostadsmarknad på ett speciellt sätt kunde man få fram värdepapper med kombinationen högre avkastning till lägre risk, så hävdade åtminstone den teoretiska modellen. Någon borde tidigt ha anat ugglor i mossen, men kreditgivare, konsulter, investmentfolk och förvaltare tjänade alla provisioner och bonusar på de framtidsvinster som dessa instrument skapade. Flocken började snart skena. Amerikanska banker jagade lån att sälja vidare, mellanhänder material att strimla, bankirer instrument att marknadsföra och förvaltare högavkastande men säkra produkter att investera. I varje led gav transaktionerna provisioner.

Instrumenten hade redan spritts över hela världen när lån började haverera i allt högre takt på den amerikanska bostadsmarknaden. Ett begränsat problem för en jättelik internationell finansmarknad kan man tycka, men problemet var att ingen riktigt visste vem som bar förlusterna. Skulderna var ju strimlade och skingrade.

Marknaden mötte osäkerheten med nya flockrörelser. Först var det ingen som ville köpa fler bolåneinstrument och sedan tävlade alla om att skriva ned dem mest.

Den nya ägarkapitalismen är lika omättlig, i uppgång och nedgång. Banker i hela världen tävlade om att banta sina balansräkningar och ingen kunde snart få lån till att köpa sådant som lastbilar, kompressorer och stålplåt. Världshandeln dök på några veckor som om ett världskrig hade brutit ut. Men efter nio månader av kaos fick några av historiens största statliga stimulansprogram till slut hjulen att börja snurra igen.

Nästa bubbla väntar

Ungefär där står vi i dag. En förvirrad debatt om bonusar pågår medan fondförvaltarna har börjat ansträngningarna att driva upp framtidsvärdena igen. Spararna köar för att få vara med och det är bara en tidsfråga när nästa bubbla ska blåsas upp. Fondkapitalismen behöver tuktas av en ny Reagan eller Thatcher men ingen vet förstås hur det kommer att ske.

Det enda vi vet någorlunda säkert är att riktiga ägare har fått lära sig den gamla läxan en gång till, det vill säga att inte belåna sig för högt och att hålla tummen på företagsledningarna så gott det går. En volatil aktiebörs, som ena året är värd hundratals procent mer än det andra, kan inte användas som grund för sunda ägarstrategier. Summan av kortsiktiga manövrar är rakt inte den bästa långsiktiga strategin.

Det behövs självrannsakan hos många av aktörerna i ägarspelet, särskilt i Sverige. Tanken att ägande kan skötas automatiskt är lika betänklig som att det kan skötas av politiker. Ett land utan riktiga ägare av kött och blod är sårbarare. Det borde historien redan ha lärt oss.

RONALD FAGERFJÄLL *är författare och ekonomijournalist. Han har tidigare varit chefredaktör på Affärsvärlden och skrivit böcker om näringslivshistoria, t.ex. "Företagsledarnas århundrade" i tre delar.*

UDDA FÖREMÅL



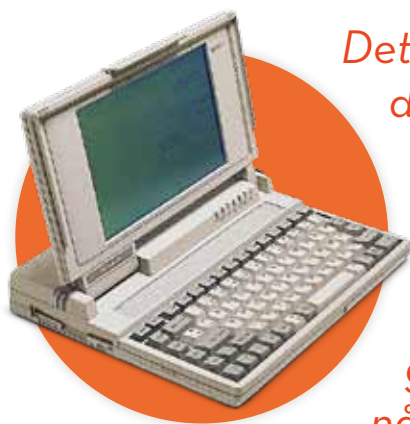
Att ta en latte på det lokala fiket är i dag en omistlig del av vår vardag, men kaffe med kokt mjölk var länge något som lyste med sin frånvaro på svenska konditorier. På sin höjd hällde man ett stänk kaffegrädde i koppen, men det var en tradition på avtagande.

Vid mitten av 1980-talet lanserade därför de svenska mjölkproducenterna en livsstilskampanj för *café au lait*, det vill säga starkt bryggkaffe med varm mjölk. Målet var att lära svenskarna att dricka mjölk på ett nytt och mer kontinentalt sätt. Den prisbelönta kampanjen blev en stor succé; *café*

au lait-trenden ledde till ett uppsving inte bara för mjölkdrinkandet utan även för hela den svenska kafékulturen. Mängder av prylar med *café au lait*-loggan prånglades ut till allmänheten, bland annat denna fina kaffekoppbrosch från 1989 som numera förvaras i Svensk Mjölks arkiv hos Centrum för Näringslivshistoria.

När sedan vågen med amerikanskinspirerade kaféer sköljde in över Sverige, vid mitten av 1990-talet, var det en smal sak att få de redan *café au lait*-drinkande svenskarna att även omfamna "latten" (espresso med ångad mjölk).

boo.com och it-bubblan som sprack



Det låter som ett skämt, men under it-bubblans dagar kunde några ungdomar få låna över 100 miljoner dollar utan att ha annat att komma med än en vag framtidsvision om designstyrda företag och en värld av näthandel. Det enda som räknades var ytan och företaget hann bli värt 400 miljoner dollar utan att någonsin få igång verksamheten. | GUNNAR LINDSTEDT

VÅREN 1998 TRÄFFADES Ernst Malmsten, Kajsa Leander och Patrik Hedelin på Café Saturnus i Stockholm. De satt där på eftermiddagarna och diskuterade nya internetprojekt. Ernst och Kajsa var redan pionjärer på området sedan de startat internetbokhandeln Bokus året innan. Bokus hade nu sålts till KF, och värderades efter mindre än ett år till 75 miljoner kronor.

Nu ville de göra om samma sak igen, fast i större skala tillsammans med Patrik Hedelin som hade gått Handelshögskolan och jobbade i finansbranschen.

Vad skulle de sälja? Kanske kläder? Eller parfym? Patrik tyckte det var bra om de kunde hitta produkter med höga marginaler, eftersom det skulle ge snabbare lönsamhet. Sportkläder var nog bäst, kom de fram till.

Förväntan på en helt ny värld

Marknaden för sportskor och sportkläder beräknades detta år (1998) vara 60 miljarder dollar, varav 22 miljarder i Europa. Det var med andra ord en jättelik marknad, och det räckte om deras bolag boo.com tog någon eller några procent av marknaden för att succén skulle vara given.

De drevs av övertygelsen att när internet etablerats, skulle allt handlas på nätet. När tekniken väl slog igenom skulle folk ändra sina köpvanor och en helt ny värld av möjligheter öppnas. Därför gällde det att satsa innan revolutionen inträffat, de som etablerat sig tidigt skulle ha de bästa positionerna att utveckla sina affärer när

”paradigmskiftet” väl kom. Internetföretagen byggde därför på förväntningar om denna nya värld.

Efter lågkonjunkturen i början av 1990-talet var denna optimism och framtidstro det perfekta budskapet för massmedierna, som fick en avgörande betydelse för att få fart på den ”nya ekonomin”.

Trion bakom boo.com visste hur de skulle göra. Om de byggde ett globalt företag från början skulle uppmärksamheten bli desto större. I New York kunde de antagligen få ihop tio gånger mer riskkapital än om de försökte i Stockholm. De kom fram till att 100 miljoner dollar var en tillräckligt stor och jämn siffra för att intressera bankerna. Ju mer pengar som bankerna skulle locka fram från sina kunder i form av startkapital, desto större skulle bankens arvode – och bankirernas bonusar – bli.

Miljonerna strömmar in

Påskan 1998 åkte de till New York och lyckades få en av USA:s största banker, det anrika J.P. Morgan, att gå i god för ett bolag som bara var en affärsplan. Kapitalbehovet på 100 miljoner dollar skulle komma att tas in i etapper. På sex finansieringsrundor från februari 1999 till mars 2000 fick boo.com in 125 miljoner dollar.

När den första investeringsrundan genomfördes sålde de ungefär en tredjedel av bolaget för 15 miljoner dollar. Boo.com värderades med andra ord till över 40 miljoner dollar, trots att det ännu bara var en idé. Och ett halvår senare,



Med flummiga idéer om ett design-lett företag för den nya globaliserade, människan lyckades den karismatiska trion Patrik Hedelin, Kajsa Leander och Ernst Malmsten sälja ett luftslott värderat till hundratals miljoner dollar. J.P. Morgan fick provision och vanliga sparare blev ruinerade. Foto: Scanpix Sweden

sommaren 1999, hade bolagets värde redan stigit till 390 miljoner dollar. Utan att bolaget ännu sålt för en enda dollar ...

Efter de första artiklarna om boo.com i branschtidningen *WWD* och i *Industry Standard* i mars 1999 hade medieintresset blivit enormt. I New York anlätade boo.com PR-firman Hill & Knowlton för att sköta mediekampanjen och göra mediaträning för 4 500 dollar per dag.

Publiciteten hade dock den effekten att intresset för boo.com steg bland investerarna. Ju mer som skrevs desto hetare aktier. Detta var ett fenomen som gällde för hela it-boomen.

Det gällde att ha någonting som kunde ge bra rubriker i medierna. Publicitet blev det viktigaste verktyget när "förväntningsbolagens" direktörer skulle förmedla sina visioner och därigenom bygga upp bolagsvärdet. När Kajsa Leander och Ernst Malmsten sommaren 1999 kunde stoltsera på omslaget till *Fortune* väcktes den libanesiske investeraren Nadir Hariris intresse och hans bolag Omnia blev en av de största investerarna. Kajsa Leander kunde på ett styrelsemöte stolt berätta att boo.com fram till sin lansering den 3 november 1999 hade fått totalt 700 tidningsartiklar i internationell press.

Det hela hade blivit ett självspelande piano. Fina rådgivare ledde till intresse från investerare, publicitet i medierna ökade intresset, vilket ledde till ännu mer publicitet – och ännu fler investerare.

Ett design-lett företag ...

Kajsa Leander drev idén att boo.com skulle vara ett "design-lett företag". Hon hade sin bakgrund i modevärlden, och den globala livsstilen var något av en religion såväl för henne som för Ernst Malmsten.

De gjorde sig till tolkar för en elit av globala trendmäniskor, folk "med mycket pengar, men med brist på tid", sade Kajsa. Denna exklusiva skara av globalt tänkande människor har inte tid att gå och shoppa i vanliga butiker.

Planerna var att de skulle göra en webbplats som var mer avancerad än någon annan. "Vi vill vara en teknikens lekplats", förklarade de i *Vogue*. Bygget av denna plattform blev dock mer komplicerat än någon kunnat drömma om. Snart satt utvecklingsteam i San Francisco, New York, Stockholm, Linköping, Köln och Kentucky för att parallellt göra arbete på samma plattform. Komplexiteten blev svårartad och konflikterna var snart legio.

Till slut, den 3 november 1999, öppnades webbplatsen på internet. Försäljningen blev dock ett fiasko. Första dagen hade de 50 000 besökare, men bara cirka 200 beställde något, vilket gav en "conversion rate" på en halv procent. När en av de anställda på ekonomiavdelningen, Heidi Fitzpatrick, ville sänka försäljningsprognosen i den finansiella modell de arbetade med, protesterade Ernst Malmsten. "Jag vill att den ska upp tio procent första året", sade han. Försäljningsprognoserna var avgörande för hur bolaget värderades. Varken Ernst Malmsten eller Patrik Hedelin ville ändra något. De visste att investerarna då skulle oroas. Och nu gällde bara en sak. Att så fort som möjligt få boo.com börsnoterat.

Alla ville realisera sin vinst

På styrelsemötet en vecka efter lanseringen ställdes aldrig några kritiska frågor om lanseringen. Inte heller på näst-

kommande möte den 15 december 1999. Det märkliga var att styrelsen inte tycktes bry sig om att försäljningen nu låg långt under prognoserna. Alla investerare var helt inställda på en snar börsintroduktion så att de skulle kunna realisera sin vinst.

”Styrelsearbetet blev ungefär som en svensk MBL-förhandling”, sade Patrik Hedelin.

Vi hade fullständig kontroll över bolaget och de som tillsköt pengar hade inget inflytande och inte något effektivt sätt att påverka bolaget.

Detta var naturligtvis mycket märkligt. En annan märklighet var den roll som rådgivarbanken J.P. Morgan nu kom att spela. Bankens inkomster, sju procent av det kapital som tagits in, hade man inte tagit ut kontant utan i stället omvandlat till aktier i boo.com. Detta var naturligtvis bra för bolaget eftersom det gav bättre likviditet. Men problemet var att J.P. Morgan nu såg till sin ägarandel. Inte heller de ville bita i det sura äpplet och rekonstruera bolaget. Då skulle deras ägarandel kanske bli värdelös.

Alla var därför inställda på samma sak – bolagets börsintroduktion. Och för att nå dit gällde det att balansera rätt. Alltför radikala åtgärder skulle avslöja att bolaget var i kris, och negativ publicitet skulle avskräcka allmänheten från att teckna aktier. Sammanlagt var leverantörsskulderna som bolaget sköt framför sig 25 miljoner dollar. Försäljningen däremot drog bara in en halv miljon dollar i månaden. Boo.com hade hamnat i en hopplös situation.

Ernst och Kajsa gjorde sitt bästa för att prata bort krisen i bolaget och de flesta tidningar fortsatte sin okritiska hyllning. I *Expressen* sade Kajsa Leander att ”just nu finns vi i tio länder och i vår ska vi öppna i hela Asien”. Ernst Malmsten beskrev senare i sin bok *Boo hoo* hur han blev intervjuad av *CNBC* och på frågan om de hade problem svarade: ”Nej, inga problem alls”.

Den 17 maj 2000, gick boo.com i likvidation. I praktiken hade det varit länge sedan boo.com kunde betala sina räkningar. Skulderna hade man skjutit framför sig i förhoppningen att investerarna skulle skjuta till mer pengar. Men ingen var längre villig att låna ut mer, och därmed rasade bolaget som ett korthus. Boo.com hade 400 anställda som nu blev arbetslösa.

Totalt hade boo.com på drygt ett år spenderat mer än 125 miljoner dollar (ungefär en miljard kronor).

När jag i dag frågar Patrik Hedelin om orsakerna till boo.coms fall, pekar han först och främst på bandbredden. I dag finns enormt mycket snabbare kommunikation, och många av de programvaror som boo.com specialkomponerade, finns i dag som standardprodukter.

”Boo.com var rätt tänkt med bra affärsmodell men med dålig timing och dålig exekution”, skriver Patrik Hedelin till mig i ett mejl. Han är återigen aktiv i internetbranschen och jobbar med flera nätbaserade företag.

Efter it-bubblan

Boo.com är ett exempel på den extrema lånefinansiering som vi har sett även under senare tid. Med skickliga metoder lyckades man intressera investerare att satsa stora belopp, medan den egna insatsen var minimal. Allt var inriktat på snabb expansion och snabba vinster, inte minst i form av stigande aktiekurser.

Det absurda inträffade under it-bubblan att investerarna började betrakta förluster i bolagen som något närmast naturligt, ett tecken på att företagen expanderade. Denna entreprenörsverksamhet, eller snarare spekulationsyra, kommer knappast att kunna fortsätta. Efter den senaste finanskrisen har det blivit allt svårare att få låna pengar för nystartade företag.

It-bubblan i slutet av 1990-talet handlade som jag ser det om två fenomen som strålade samman: den så kallade dotcomrevolutionens samhällsdrömmar och de avreglerade finansmarknadernas vinstbehov.

Men den ”nya ekonomin” slocknade snabbt, och nu står vi inför en framtid där bristen på naturresurser kommer att göra lånefinansierad expansion betydligt svårare. Jag tror att vi i framtiden kommer att få se en helt annan typ av entreprenörer. Ett entreprenörskap som inte längre står och faller med lånekapital från en allt skakigare banksektor, och som inte går ut på att bli ”snabbväxare” med stigande aktiekurser och snabba vinster som mål. Entreprenörskap blir i stället en nödvändighet för att få sin utkomst och överleva. Lönearbetet har allt svårare att försörja alla i samhället, framtiden tillhör de som blir sina egna och driver egen verksamhet.

.....

GUNNAR LINDSTEDT är reporter med förflutet på bl.a. *Svenska Dagbladet* och *Veckans Affärer*. Han har skrivit flera böcker bl.a. *Svindlande affärer – historien om Trustor* (2000), *boo.com och IT-bubblan som sprack* (2001) och *Svart jord* (2008).

Läs mer om boo.com!

Artikeln bygger på Gunnar Lindstedts betydligt längre kapitel ”Boo.com och IT-bubblan som sprack – Erfarenheter och misslyckade satsningar” i den nyutkomna boken

Näringslivshistoria 5: *Paket på väg* – en odysse genom distanshandelns historia. Texten har fått denna kortare artikelform av Maria Kapla och Johannes Ståhlberg.



UR ARKIVET

OK

**TESTBANA
FOLKPARKSVÄGEN 2
VÄSTBERGA**

Tel. 18 04 20

T = tillfredsställande O = otillfredsställande

Nr	A ALLMÄN INSPEKTION	T	O	Rep- kostn.	Nr	T	O	Rep- kostn.	Nr	C ELSYSTEM	T	O	Rep- kostn.
1	Invändig backspegel				39				48	Kablar, anslutningar, säkringar			
2	Spörrar för sätar, sälen				40				49	Förgasare, länkar, glapp			
3	Säkerhetsalar				41				70	Generators, lager			
4	Fönsterhissar, glasrutor, reglage				42				71	Vattenpump, lager			
5	Innerbelysning				43				72	Batteri, vil-spänning			
6	Instrumentbelysning o. mätare				44				73	Kontaktslutning			
7	Kontrollampor				45				74	Startspänning			
8	Vindrutepolare				46				75	Tändspolens starteffekt			
9	Vindrutetorkare o. filad				47				76	Kamvinkel			
10	Värmeblåst o. reglage				48				77	Kamvinkelreglering slitage fördelare			
11	Ventilationsställ				49				78	Grundbäddsläge			
12	Signalhorn				50				79	Tändförstärk. centrifugal			
13	Parkeringsljus fram o. bak				51				80	Tändförstärk. centrifugal + vacuum			
14	Släcker fram o. bak V. H.				52				81	Tändspole polaritet			
15	Bromsljus V. H.				53				82	Tändspänning			
16	Nummerbelysning				54				83	Motor i högp.-kretsen			
17	Kopplingspedal, spel				55				84	Tändspole kond.			
18	Bromspedal, spel				56				85	Brytarfunktion			
19	Stötdämp				57				86	Uttagbar högsänkning			
20	Huvlås				58				87	Högsänkningsisolerings			
21	Dörrlås, dörröppnings				59				88	Laddningsspänning			
22	Yttre backspeglar				60				89	Tändst. under belastn.			
23	Reflekt				61				90	Förbränn.-effekt höglari			
24	Registrieringskylar				62				91	Förbränn.-effekt lomp.			
25	Reservdäck				63				92	Accelerationspomp			
26	Motorrum, oljefylln.				64				93	Dynamisk kompression			
27	Kylarlangor, läckage												
28	Fläktarm, kontroll												
29	Kylvätska, nivå, fryspunkt °C												
30	Motor, oljenivå												
31	Bromsvätskenivå												
32	Koppling, hydr, nivå												
33	Styrväxel, oljenivå												
34	Motorfästet												
35	Däck, lufttryck												
36	Strålkastare, inställning heljuss												
37	Strålkastare, inställning halvjuss												
38	Framhjulslager V. H.												

B FRAMHJULSVINKLAR SPEC TEST

59 Camber V.
60 Camber H.
61 Caster V.
62 Caster H.
63 Toe in
64 Rattläge

BAKHJULSVINKLAR

65 Toe in
66 Camber V.
67 Camber H.

94 Tomgångsinställn.
95 Luftfilter

bildoktorn tar emot hos OK Västberga



OK
Västberga

En bildoktor var ingen ny företeelse 1969, men bildoktorerna i Stockholmsförorten Västberga var kanske de första som hade täckning för den eleganta titeln. Man var tvungen att vara en utbildad motoringenjör för att få kalla sig bildoktor på OK:s testbana.

Redan under 1954 diskuterade man inom OK, eller IC som det hette på den tiden, idén med en så kallad bildoktor som fanns tillgänglig för medlemmar och konsument. Idén uppfattades då som helt

verklighetsfrämmande, men 15 år senare var tiden mogen för en bildoktor i Västberga, kanske för att konkurrera med Motormännens besiktningstjänster. Den toppmoderna testbanan invigdes hösten 1969 och var drygt 25 meter lång och uppdelad i flera olika stationer. Bilen kunde testas på mer än hundra punkter och efter testen gick bildoktorn genom protokollet och gav råd om eventuella åtgärder. Dokumentet är ur OK:s historiska arkiv hos Centrum för Näringslivshistoria.



Även vad gällde moderna kreditkort av plast var NK pionjär. Här betalar en kund med NK-kortet på Hamngatan ca 1960. Foto: Erik Holmén. Hufvudstadens historiska arkiv hos Centrum för Näringslivshistoria.

Sveriges första kreditkort

De första kreditkorten var inga kort utan små brickor av metall. Nordiska Kompaniet, var först i Sverige. Och det var man även med plastkort långt senare, något som skedde i samarbete med pionjären Diners Club. | IAN WISÉHN

NORDISKA KOMPANIET (NK) ÄR för många en institution som står för kvalitet, lyx, klass, elegant miljö och en rikedom på varor. Det har dessutom en tradition av att vara nyskapande. Redan från grundandet sökte man idéer runt om i Europa och USA. Först och främst gällde det

att ta in alla nya spännande varor som varuhusets kunder förväntade sig, men också att finna moderna sätt att arbeta och ge service. NK var först med många varor som till exempel nylonstrumpor, jeans, Barbiedockor och tv-apparater. En nyhet som upplevdes som praktisk av både



Sveriges första "kreditkort" var små mässingsbrickor som användes av stamkunder på NK under 1920-1940-talen. Kungl. Myntkabinettet.

kunder och personal, när den infördes på 1920-talet, var enpräglad kreditbricka av brons.

Idén bakom kreditbrickor hämtades från USA där både varuhus och bensinstationer utdelade kreditkort till den fasta kundkretsen. De första brickorna, s.k. *charge coins*, tillverkades redan under 1890-talet. Det fanns flera stora varuhus i nordöstra USA som utgav den typen av kreditbrickor. Först ut var troligen John Wanamaker Department Store i Philadelphia.

De tidiga kreditbrickorna tillverkades i mässing, koppar, brons, vitmetall eller aluminium. De flesta har ett hål i övre kanten för att lättare kunna bäras på till exempel nyckelkedjor. De amerikanska brickorna är ovala, rektangulära eller runda. De präglades med varuhusets eller bensinstationens namn eller logotyp på framsidan. Ägarens namn angavs av säkerhetsskäl aldrig på brickorna, däremot alltid ett inslaget eller upphöjt kontonummer.

Endast för burgna stamkunder

Det var de bästa stamkunderna som tilldelades kreditbrickor. För att kunna få en krävde vissa varuhus att kunden hade minst 2 500 dollar på banken och dessutom ägde sin bostad. En del damer hade kreditbrickan runt halsen som ett smycke. Den var naturligtvis en statussymbol.

När kunden gjort sina inköp lämnade hon fram sin bricka och uppgav sitt namn. Expediten eller huvudkassan kontrollerade uppgifterna mot en förteckning på kontohavare. Om nummer och namn passade ihop blev det ett köp. Ungefär 240 olika kreditbrickor är kända från pionjärtiden i USA.

Även i Stockholm blev kreditbrickan en statussymbol. Till en början var det endast ett fåtal som hade en bricka,

men snart blev det fler. Förutom praktiska vinster insåg kunderna förstas också fördelarna med den räntefria betalningskrediten. Det som köpts under en månad behövde ju inte betalas förrän i slutet av nästkommande månad.

Plastkort

Med tiden byttes kontobrickan ut mot ett så kallat kontobevis. I dag är korten av plast. Och NK var faktiskt pionjär även här, när NK-kortet kom i början av 1960-talet var det Sveriges första egentliga kredit- och kontokort. Även här kom inspirationen från USA.

Den stora kortexplosion som vi i dag upplever kan sägas ha sin början i en affärsmiddag som höll på att sluta helt fel. Det var på kvällen den 28 februari 1950, affärsmanen Frank McNamara hade just ätit middag tillsammans med ett par affärsbekanta. De var på en fin restaurang på Manhattan i New York. När räkningen kom höll McNamara på att tappa hakan. Räkningen var betydligt högre än han hade räknat med och han hade inte tillräckligt med pengar med sig. Frank McNamara kom emellertid på en lösning. Han signerade ett av sina visitkort och bad hovmästaren skicka räkningen till kontoret nästa dag.

Ur denna *faux pas* kom han på idén att skapa det första moderna kreditkortet: Diners Club. Han visste att varuhus och bensinstationer redan tidigare lämnade kredit till sina kunder genom olika typer av kort och brickor. Varför skulle det då inte fungera på samma sätt med restauranger? År 1950 utgav McNamara 200 kort av papp (kundens kostnad var 5 dollar per år). Kortet accepterades redan från starten av 27 exklusiva restauranger och två hotell. Men snart spred sig det nya betalningssättet

över hela den amerikanska kontinenten och till övriga världen. Under 1960-talet försvann pappkortet och ersattes med plastkort.

Egentligen var McNamaras förfarande att underteckna visitkortet inget ovanligt. I Sverige och många andra länder var det gängse att man som stamkund skrev på notan för att visa att man accepterat beloppet, men sedan hade kredit och betalade av någon gång i månaden eller än mer sällan. Fast, med McNamaras kort blev kreditköp möjligt även på platser där man var okänd.

Visa och American Express

Till att börja med kontrollerades betalningarna manuellt, men redan vid mitten av 1950-talet var datorerna så pass pålitliga att man kunde sköta transaktionerna på ett enkelt och korrekt sätt. År 1958 utgav Bank of America i Kalifornien sitt *BankAmericard*. Det är detta kort som i dag kallas VISA. Namnet VISA är ingen förkortning utan valdes av två skäl. Det ena var en hänsyftning på vad som i Sverige kallas "visum", det vill säga en form av passersedel som gäller över gränser. Den andra orsaken var att man önskade ett namn som kunde uttalas på samma sätt var man än befann sig i världen.

År 1958 startade också kortverksamheten hos American Express. Redan första dagen ansökte 275 000 personer om att få bli kortinnehavare. American Express utgav sina första Gold Cards 1966, och 1984 var det dags för Platinum Cards. Den som ägde ett Platinum Card måste använda kortet till inköp av varor och tjänster för minst 10 000 dollar per år. Årsavgiften var redan från början hög – 300 dollar.

Sprids över världen

År 1969 blev Diners Club första betalkortet i Sovjetunionen. Världens första företagskort lanserades av samma utgivare 1975. Ett genombrott i Kina skedde 1980 när Diners Club utgav landets första betalkort.

I dag finns det närmare 200 miljoner plastkortsanvändare i USA. Först under 1960-talet blev de amerikanska korten rikstäckande. På grund av de amerikanska banklagarna gällde korten till en början endast i hemstaten.

Sedan 1950-talet har amerikanernas plänböcker blivit allt tjockare med dollarsedlar, konto- och kreditkort, bensin- och företagskort m.m. Det verkade länge uråldrigt att betala med kontanter, men ännu dröjer det innan mynten och sedlarna försvinner ur handeln.

Det är intressant att notera att NK valde att först knyta sitt kort till just Diners Club. I dag är det emellertid MasterCard som gäller. Vanliga kunder har ett sorts kort medan de stamkunder som köper mycket har tilldelats ett svart kort som innebär olika fördelar.

NK har också utgivit "mynt" som kunnat användas i varuhuset, till exempel en "Guld Dollar" eller vackra presentkort av papper. Oavsett hur dessa "pengar" ser ut så är det alltid något särskilt och lite exklusivt när NK utgivit mynt, medaljer, aktiebrev, checkar, polletter och plastkort.

.....
IAN WISÉHN *är direktör för Kungl. Myntkabinettet och Tumba bruksmuseum som är en del av Statens historiska museer. Han har skrivit ett stort antal artiklar och böcker om mynt och andra betalningsmedel.*

Nordiska Kompaniet

Nordiska Kompaniet (NK) bildades 1902 genom en sammanslagning av Karl M. Lundberg vid Stureplan och Joseph Leja vid Regeringsgatan. Samma år registrerade NK sin logotyp.

Ursprungligen var verksamheten mycket blandad. Vid sidan av varuhus med grosshandel drev NK även konfektions- och tapetserarverkstäder, textilkammare och textilttryckeri i Stockholm samt snickeri och möbelfabrik, sågverk, metallfabrik och tapetserarverkstäder i Nyköping.

Den drivande kraften vid grundandet av NK 1902 var Joseph Sachs (1872-1949). Han hade tidigare varit chef för firma Joseph Leja. Det var Sachs som initierade varuhusbygget vid Hamngatan 18-20. Innan denna byggnad kunde tas i bruk drevs affärsrörelsen i de tidigare företagens lokaler, dels vid Stureplan, dels i en fastighet vid Regerings- och Jakobsgatorna.

Från 1908 och till revolutionen 1917 hade NK två filialer i Ryssland och försäljningen av lyxmöbler till ryska överklassen stod för en stor del av inkom-

sterna. På 1920-talet fanns en filial i Buenos Aires.

NK grundade och drev under perioder livsmedelskedjan Förenade livsmedel och (tillsammans med Turitz) lågprisvaruhuskedjan Epa.

Under 1960- och 1970-talen etablerade NK varuhus i Göteborg och Malmö, men även flera mindre filialer på andra svenska orter.

År 1990-1991 avvecklades NK som klassiskt varuhus eftersom driftskostnaderna hade blivit ohållbart höga. I stället blev NK ett fastighetsbolag som endast behöll de båda varuhusbyggnaderna i Stockholm och Göteborg och vars verksamhet drivs med franchising.





Epas ursprungliga affärsidé var att sälja enkla produkter till enhetspriser, men här på nyöppnade Epa-varuhuset på S:t Eriksgatan, Kungsholmen 1959 säljs uppenbarligen även gräsklippare. Åhléns historiska arkiv hos Centrum för Näringslivshistoria.

När varuhusen hade kris



På 35 år minskade antalet svenska varuhus från 368 till 77. Epa, Tempo och Domus är alla namn som tillhör historien – och NK driver numera sina varuhus som gallerior. Endast Åhléns lyckades överleva de svåra åren och föra varuhuset in i framtiden. | KARIN JANSSON

UNDER 1960- OCH början av 1970-talet hade de svenska varuhusen sin storhetstid. Både till antal och geografisk spridning. År 1975 fanns totalt 368 varuhus i Sverige, varav 338 tillhörde de tre aktörerna Åhlén & Holm, NK/Turitz och Kooperativa Förbundet. Varuhusen drevs under varumärkena Åhléns, Tempo, Epa, NK och Domus.

Sverige har då den högsta varuhustätheten i Europa, med 36 invånare per kvadratmeter varuhusyta, medan det i resten av Europa finns 100–150 invånare per kvadratmeter. Kedjeveruhusens sammanlagda framtidsprognoser under 1960-talet för sin varuhusetablering motsva-

rar ett befolkningsunderlag på 28 miljoner människor i Sverige 1980. Men den starka framtidsoptimismen får sig snart en allvarlig knäck, och tjugo år efter storhetstiden finns knappt 100 varuhus kvar.

I början av 70-talet drabbas Sverige av en allvarlig lågkonjunktur, men antalet varuhus fortsätter trots detta att öka fram till 1975. Samtidigt kommer signaler om att varuhusen som affärsidé börjar blir förlegad och att konsumenternas köpmönster förändras. Konsumenterna föredrar kvalificerade specialvaror och billigare dagligvaror. Detta får KF en rapport om redan 1972, men ledningen väljer att



Ett stort Epa-varuhus i funkisstil på Södergatan i Malmö 1934. Lågprisvaruhusen underlättade livet för många under de svåra tiderna och var ändå en lönsam affär för sina ägare. Åhléns historiska arkiv hos Centrum för Näringslivshistoria.



inte fästa något större avseende vid den. Men 1975 har lönsamheten i de KF-ägda varuhusen Domus blivit ett problem och man bestämmer sig för att lägga om strategin. Varuhusexpansionen bromsas. Nyetableringen fortsätter ändå fram till 1977, då tre nya varuhus öppnas. Det går nämligen inte att sätta stopp för planerna, då planeringstiden för ett varuhus ligger på uppemot tio år.

Kris i hela branschen

Inom NK/Turitz (som driver NK- och Epa-varuhusen) inleds saneringsprojektet "Nya Epa" 1970 som

en katastrof. Satsningen bromsas och i januari 1976 läggs NK-Fri ned.

Fusion ska komma till rätta med överetableringen

Åhlén & Holms varuhus, Tempo och Åhléns, har också problem med överetableringen och därför med lönsamheten. I en för sin tid gigantisk strukturaffär fusioneras Åhlén & Holm med NK/Turitz i december 1976, där syftet bland annat är att komma till rätta med dubbeletableringen på många orter.

” NK ska ha tre fullsortimentsvaruhus i Sveriges tre största städer, etablera modevaruhus på marknader med fler än 100 000 invånare.

ska gallra ut Epa-enheter som blivit olönsamma. Kundpreferenserna har däremot sprungit ifrån Epa-varuhusen, där sortimentet inte längre tilltalar kunderna och köpmiljön inte är speciellt trivsamt. I april 1975 öppnar nya Epa i Södertälje, och man planerar en snabb omgörning av flera andra varuhus.

Inte heller NK visar lönsamhet, trots att företaget inte har samma överetableringsproblem som de övriga varuhusföretagen. Tvärtom, NK:s problem är att det är för få enheter. En lösning är att sälja ett delsortiment på fler platser och ändå dra nytta av NK:s namn och varumärke. År 1972 bestämmer man sig för att satsa på det nya konceptet NK-Fri, som ska konkurrera med fackhandeln. Planen är att inom några år öppna uppemot 20 enheter. Men NK-Fri blir ingen lyckad satsning, snarare

Vid fusionen har NK/Turitz sju NK-varuhus och 91 Epa-varuhus. Åhlén & Holms varuhusrörelse består av tre Åhléns-varuhus (och två under uppbyggnad), 60 Tempo-varuhus och fyra Tempo Livs. Det innebär en dubbeletablering av Tempo- och Epa-varuhus på 16 orter. Epa och Tempo ska nu samordnas under den nya Tempo-profil som byggts upp under 1970-talet. Åhléns-varuhusens nuvarande inriktning bevaras och vidareutvecklas.

Fusionen påverkar NK relativt lite: det anrika varuhuset bildar först en egen division, senare ett eget dotterbolag, och får behålla sin profil.

Samordningsarbetet mellan Åhlén & Holm- och NK/Turitz-grupperna medför starka påfrestningar på koncernens organisation och resultat under det första året efter fusionen. Servicegraden i varuhusen fortsätter emellertid



ÅHLÉN & HOLM



Åhlén & Holm

Historiska varuhus-logotyper: NK, Epa, Åhlén & Holm/Åhléns, Domus och Tempo. Centrum för Näringslivshistoria.

att sjunka, och Tempo-Åhléns ledning inriktar sig hårdare på kommersiella utvecklingsprojekt. Varuhusen ska starkare profileras som Åhléns respektive Tempo.

Misslyckad fusion

Men fusionen blir problematisk. Åhléns vd Bertil Holmberg har beskrivit den så här: "Fusionen blev mycket smärtsam. Plötsligt skulle två bittra konkurrenter samarbeta. De båda företagen hade olika bakgrund. Arbetade i olika kulturer. Själva omställningsprocessen tog musten ur företaget".

Inom Tempo-Åhléns brottas man vid tidpunkten efter fusionen också med ledningsproblem och en motvilja mot förändringar. Styrelseprotokoll vittnar om en frustration över att beslutade åtgärder inte genomförs. Många åtgärdsförslag presenteras, men inget verkar leda till några bestående förändringar eller förbättringar.

Samtidigt arbetar KF febrilt med att profilera sina varuhus, bland annat genom att anpassa varuvisningen och skapa nya områden som Domus Kosmetik, Domus Sport, Domus Kök och Domus Lek och hobby.

Devalveringarna och arbetsmarknadskonflikterna i början på 1980-talet slår hårt mot samtliga varuhus, och olika program för att spara på kostnaderna iscensätts. Både Tempo-Åhléns och Domus kämpar fortfarande mot problemen med för stor kapacitet.

För Domus-varuhusen är problematiken ännu större. Eftersom det är konsumentföreningarna själva som driver detaljhandeln inom KF, är det föreningarna som äger varuhusen och som beslutar om deras framtid. De går inte att reglera centralt. Trots problemen är man inom den kooperativa rörelsen fortfarande övertygad om att varuhushandel har en framtid.

Omfattande förändringsarbeten

I mitten av 1980-talet, när devalveringarna börjar ge effekt, pågår omfattande förändringsarbeten. Från 1984 och framåt gör NK en strategisk satsning på sitt sortiment. Till grund för denna ligger bland annat utvecklingen

denserna i USA, som visar på ett mer långsiktigt tänkande och att konsumenterna har blivit professionella inköpare.

Under 1985 presenteras en ny strategi för NK: "Plan 85-90", med tre utvecklingsvägar. NK ska ha tre fullsortimentsvaruhus i Sveriges tre största städer, etablera modevaruhus på marknader med fler än 100 000 invånare samt satsa på extern uthyrning. Nu skiljs fastighets- och varuhusrörelsen åt.

På Åhléns bestämmer man sig 1985 för att byta namn på alla enheter till Åhléns, eftersom det i undersökningar har visat sig att det namnet har en bättre image hos kunderna än Tempo. Mot slutet av 1980-talet börjar man på Åhléns, som nu köpts av Antonia Ax:son Johnson, inse att den nuvarande affärsidén inte leder till lönsamhet på lång sikt. Efter en analys av olika scenarier för slutmålet, bestämmer Åhléns sig ändå för att fortsätta med ett sammanhållet varuhusbegrepp. En viktig anledning till beslutet är att organisationen efter många ägarbyten, profilbyten och namnbyten är mycket förändringstrött.

I början av 1984 bestämmer sig KF och konsumentföreningarna om en etableringssamverkan, där syftet är att skapa bättre förutsättningar för den kooperativa detaljhandeln. Detta ska dels ske genom omställning av stora varuhus till så kallade branschvaruhus, dels genom omstrukturering av mindre varuhus till stora dagligvaruenheter.

I Domus-varuhusen pågår ett intensivt förändringsarbete som kommer att fortsätta de närmaste åren. Omfattande rekonstruktionsarbete sker under 1989, och i maj beslutas om en gemensam strategi för KF och föreningarna för att komma till rätta med problemen.

NK blir fastighetsbolag

NK, som hunnit bli ett börsnoterat företag, är den aktör som först ger upp varuhustanken. Det sker redan krisåret 1989, på grund av ett mycket dåligt resultat. Efter att ha inventerat olika möjligheter för NK:s vidare utveckling bestämmer man sig för en ny strategi. NK har drivit detaljhandel i varuhus sedan 1902, men ska nu upplåta sina varuhusbyggnader och sitt namn till externa företag, där

alla arbetar under positioneringen "Upplevelsernas varuhus" (För kunderna upplevs verksamheten dock ändå på många sätt som ett varhus.).

För Åhléns, som nu ägs av Axel Johnson-koncernen, kommer den riktiga kallduschen under 1990 när företaget gör en förlust på 110 miljoner kr. Åhléns väljer emellertid att fortsätta utveckla verksamheten inom varuhusidéns ram.

I september 1990 får KF Varuhusutveckling uppgiften att ta över ansvaret för cityvaruhusen från konsumentföreningarna och rekonstruera och utveckla dessa till attraktiva affärshus med lönsam verksamhet. Under året tillsätts också en strukturstyrningskommitté som ska ge förslag på en framtida organisation som gör verksamheten bärkraftig, eftersom dagens federativa organisationen inte förmår lösa problemen. I den nya organisationen finns det inte plats för varuhusen. År 1993 finns det fortfarande tre Domus-varuhus kvar i KF:s regi, men två år senare är dessa också avvecklade.

Åhléns står starka kvar

Den enes död, den andres bröd: genom nedläggningen av Domus-varuhusen blir Åhléns ensam i cityläge, vilket ger stora konkurrensfördelar, inte minst för framtiden. I dag 2011, nästan 30 år senare, håller Åhléns fortfarande fast vid varuhustanken och driver 77 varuhus runt om i Sverige.

Även om åtskilliga varuhus försvunnit under åren, tillkommer även nya: den senaste enheten ligger i nya köpcentret Bromma Blocks och öppnades i september 2010. Men nästan samtidigt kom beskedet att Åhléns i Boden läggs ned. Åhléns finns fortfarande kvar hos familjen Johnson, och i dag är verksamheten lönsam. Åhléns-

koncernen omsatte över 6 miljarder kronor 2009 och gick med över 200 miljoner kronor i vinst.

Slutsats: Ägarmodellen spelar roll

Trots att det finns uppenbara signaler redan i början av 1970-talet om att varuhusens affärsidé börjar bli förlegad, håller samtliga företag fast vid denna affärsform fram till den allvarliga ekonomiska krisen runt 1990. En anledning kan vara mänsklig – företagen betraktade sina varuhus som ett slags palats, och det är svårt att riva sina borgar.

Att NK var den aktör som först gav upp varuhustanken beror troligen på att företaget var börsnoterat – aktieägarna krävde snabba åtgärder.

Åhléns däremot var privatägt, och ingick sedan 1988 i Axel Johnson-koncernen. Men den besvärliga fusionen 1976 har sedan dess följts av flera ägarbyten, profilbyten, namnbyten och vd-byten. Företaget har därför fokuserat mer på interna problem. Det finns också förhållandevis starkt kapital i koncernen, som gör långsiktighet möjlig – det är troligen därför Åhléns ensamt överlevt.

Även den kooperativa ideologin har haft betydelse för utvecklingen, då den kooperativa beslutsmodellen har gjort organisationen beslutsobenägen. Konsumentföreningarna står inte för det ägartryck som finns i andra företag, utan det är företagsledningen som får axla aktieägarnas roll. Om ledningen inte orkar ta matchen mot medlemmarna, kan det bli svårt att vidta åtgärder.

KARIN JANSSON *är journalist och översättare och skrev sin c-uppsats i ekonomisk historia på temat "Vart tog varuhusen vägen". Intresset väcktes redan 1976 då hon fick ett eftertraktat extraknäck på nyöppnade Åhléns i Örebro.*

Svenska ex-varuhus

MEA, står för Militärekiperings Aktiebolaget och grundades 1883 av Sven Palme och försåg militärer och liknande med billigare uniformer. Efterfrågan växte och snart fick MEA förvärva en stor fastighet på Hamngatan 15 vid Norrmalmstorg i Stockholm för att få plats med sitt alltmer utökade sortiment. MEA var ett av Stockholms mest tongivande varuhus under flera decennier innan konkursen 1985.



Epa står för Enhetsprisaktiebolaget, grundades av Josef Sachs och Herman Gustaf Turitz, grundare av Nordiska Kompaniet (NK) som dotterbolag till AB Turitz & Co 1930. Varhuskedjan hade butiker i hela Sverige fyllda med lågprisvaror. Konceptet till varhuskedjan hämtades från USA; enklare billigare varor i ett fåtal prislägen. Det första Epa-varuhuset öppnades i Örebro, sedan i Västerås, Stockholm och Helsingborg. Epa-varuhusen var kontroversiella på grund av sina låga priser, men mycket populära; under 1960- och 1970-talen expanderade kedjan över hela landet. 1978 slogs Epa ihop med Tempo-varuhusen en varhuskedja inom NK-Åhléns. Tempo blev samlingsnamnet för hela kedjan som fanns kvar till och med 1985, då alla Tempovaruhus omvandlades till Åhléns eller lades ner.

PRENUMERERA

PÅ NORDENS ENDA TIDSKRIFT OM NÄRINGSLIVETS HISTORIA!



**FEM
NR FÖR
200 KR**

"Du får fem fullmatade nummer av Företagsminnen för 200 kr.
Starta din prenumeration på www.naringslivshistoria.se.
Lösnummerpris 45 kr."

Edward Blom, huvudredaktör



Företagsminnen ges ut av Centrum för Näringslivshistoria - en obunden organisation som bevarar och berättar företagens historia. Vill du veta mer, besök www.naringslivshistoria.se



CENTRUM FÖR NÄRINGSLIVSHISTORIA



På 1930-talet rådde strikt ordning och reda i skyltfönstren. Realisationerna var undantaget när kaotisk skyltning och happenings, som denne herre på styltor, skulle betona undantagstillståndet och de vanvettigt låga priserna. Platsen är Grand Bazar i Göteborg under höstreaan 1930. Åhléns historiska arkiv hos Centrum för Näringslivshistoria.

Realisationens historia

Rean uppstod på 1800-talet, men fick sin storhetstid på 1930-talet. Från att ha varit ett sätt att bli av med ett lager eller tillfälligt parti har det blivit en viktig del av marknadsföringen. | KENTH HERMANSSON

DET FINNS INTE mycket skrivet om reans historia, men några nedslag kan ge en bild av hur en sådan historias huvuddrag kan beskrivas. Att realisera betyder att förverkliga något, vilket ligger nära betydelsen att återföra något, t.ex. ett myntslag, till dess verkliga värde – en åtgärd som det var vanligt att man förespråkade i den ekonomisk-politiska debatten under slutet av 1700-talet. En annan betydelse är att förvandla ett sakvärde till pengar, t.ex. genom försäljning av en pant eller ett konkursbo. Dessa betydelser andas något som görs av nödvång under ekonomiska eller personliga kriser, inte som en del i marknadsföringen som vi känner den i dag.

Realisationen verkar ha utvecklats till en del i marknadsföringen under det sena 1800-talet, framför allt kopplad till den expanderande konsumtionen och detaljhandeln i de växande städerna. I näringslivsförordningen 1864 beskrivs realisation som ett:

... handlande utom den ort, där han anmält sig till handelsidkande, el. och å sådan ort, innan kontor av stadigvarande beskaffenhet där inrättats, på kortare tid å auktion el. under hand annorledes än marknad avyttrar lager av handelsvara.

Realisationen som försäljningsverktyg

Tankar kring hur man skulle använda realisationer i försäljningen uttrycktes även i handböcker om reklam och fönsterskyltning. I samband med realisationer gällde det att skapa en realisationsstämning, ha en viss ordning i fönstret som skulle vara fullt av varor och "braskande prislappar". Realisationsfönstret skulle visa upp en samling av de varor som rean avsåg, och det var tillåtet att sammanföra olika varuslag med de billigaste varorna längst fram. Annars var det återhållsamhet och ordning som gällde i fönstren särskilt under 1930-talet, men realisationer var undantaget: "En skyltning bör inte verka orolig och rörig på något sätt, såvida man inte skyltar för en konkursrealisation." Priset skulle särskilt lyftas fram vid realisationerna.

Alla varor i fönstret bör vara försedda med tillräckligt stora och lätt synliga prislappar, helst upptagande även det förutvarande priset, t.ex. Har kostat 22:50 – nu 12:75

Så hette det i en handbok från 1940-talet. Dessutom gällde att "prislapparna bör ha signalfärgen rött". Färgvalet nämns även i en handbok från 1922. Prislapparna skulle vara av vit kartong med rött tryck därför att "hur underligt det än kan tyckas, såväl män som kvinnor vänta sig prislappar av denna typ på alla realisationsvaror", en sanning som överlevt till våra dagar.

Dessutom gällde att prislapparna bör ha signalfärgen rött.

I patentlagstiftningskommitténs förslag på lagstiftning mot illojal konkurrens från 1915 föreskrevs att:

Realisationer i yrkesmässigt bedriven detaljaffär få förekomma endast fyra gånger varje kalenderår, högst tio dagar varje gång med minst två veckors mellanrum varje period. Från den 1 april till 15 juni samt från den 16 sept. till den 31 dec. må realisationer i allmänhet icke förekomma. Undantag från den allmänna regeln utgöra realisationer vid upphörande med affär eller med förändret av visst varuslag, flyttning av lokal, fara för varas förskämning eller liknande anledningar, om dessa riktigt uppgivas i annonsen eller tillkännagivandet.

Annonser i dagspressen från samma tid gäller främst lagerutförsäljningar, utförsäljning på grund av flytt, upphörande av verksamhet eller liknande skäl. I dag föreskriver marknadsföringslagen att uttrycket realisation endast får användas som produkter som ingår i det ordinarie sortimentet och att försäljningen sker under begränsad tid och med väsentligt lägre priser än de ordinarie.

Realisationerna framhövdes på 1930-talet som ett konkurrensmedel då flera lågprisvaruhus som t.ex. Epa (Enhetsprisaktiebolaget) startades. Realisationer kunde användas av den övriga detaljhandeln som en motsvarighet till lågpriskedjorna, då man sålde ut halvmoderna varor och höll sig till priser och kvaliteter av samma slag som t.ex. Epa. Då gällde det att framhålla de billiga varor man förde och visa upp priserna i skyltfönster och annan reklam.

Rean blir rutin

Detaljhandlarnas försäljning var beroende av kundernas efterfrågan, och svårigheten att förutsäga denna gjorde att de måste hålla ett lager för att inte stå utan varor. Eftersom en stor del av dessa varor också var säsongsbetonade betydde det att de icke sålda varorna måste säljas ut för att ge plats åt nästa säongs varor. En beskrivning av realisationer från början av 1900-talet ges i en Londonskildring av Hugo Vallentin. Där beskrivs handeln i varuhus och detaljhandeln med orden att man vanligtvis inte behöver "kalla på sina kunder med något högt rop: det är vanligtvis en diskret viskning". Men, fortsätter han:

NORSTEDTS

prisnedsättning

1946



Bokförlagen enades tidigt om en gemensam period när restupplagor skulle säljas ut till nedsatta priser. På denna tid var det krav på att reaböckerna var minst fyra år gamla, så att inte rean skulle konkurrera med försäljningen av böcker till ordinarie pris. Norstedts historiska arkiv hos Centrum för Näringslivshistoria.

Det är egentligen två gånger om året som man slår på stora bastrumman för att locka på kunderna, nämligen i början af januari och första veckorna af juli. Då äga de stora realisationerna rum, den första för upprymmandet af vinterlagret, den andra för att lätta på sommarvarorna.

Det främsta skälet till reorna anser Vallentin vara just att handlarna inte kan ligga på gamla lager utan måste rensa ut för att få plats med det nya. Realisationen blev ett sätt att anpassa efterfrågan och tillgång, som ett instrument i detaljistens försäljnings- och prispolitik. ”Uppenbart är, att den utformning som industrisamhället har fått medför att realisationen blir ett naturligt led i distributionens verksamhet”, sammanfattade direktör Wilhelm Barke saken i *Affärsekonomi* 1955.

Bokbranschen organiserade realisationer vid återkommande datum varje år, som ett sätt att bli av med förlagens lager. Under 1920-talet började förlagen sälja sina restupplagor och böcker som hade sålt dåligt. På 1940-talet gick förlagen samman och gav ut en gemensam katalog över

vilka dagar rean skulle äga rum. Samtidigt meddelades att det fanns en folder eller mindre katalog över reavarorna att hämta i butiken. Det var även vanligt att påpeka att det skulle komma en större annons i söndagens tidning över alla avdelningarnas varor. Dessa annonser kunde innehålla hundra eller fler artiklar och upptog en hel sida eller ett helt uppslag.

Rean och konsumentens köplust

Reorna fyllde också tidigt ett behov hos konsumenterna. Vallentins beskrivning av förväntningarna på reorna och beteendena hos kunderna talar sitt eget språk. Rean beskrivs som en högtid, bevistad främst av kvinnor ur övre medelklass och överklass.

Dörrarna hinner knappast öppnas, förrän man stormar på, och i nästa ögonblick äro diskar och bord täckta af blusar, strumpor, band, spetsar, handskar och fityyer. I afdelningen för färdigsydda klänningar ligga dylika i högar på stolar och golf, och i kappafdelningen få de charmantaste aftonkappor följa exemplet.

Rean beskrivs som en högtid, bevistad främst av kvinnor ur övre medelklass och överklass.

”

böcker som ingick i rean. Förlagen bestämde redan tidigt att det skulle vara särskilda datum för bokrean. Under 1930-talet var det mitten på februari och på 1940-talet ändrades det till första mars. Under de första bokreorna måste böckerna vara minst fem år gamla, men detta ändrades till fyra år under 1930-talet. I modern tid trycker förlagen särskilda upplagor till bokrean och det är mer sällan man kan göra fynd ur bortglömda restupplagor.

Varuhuset NK drabbades efter första världskriget av fallande priser på de varor man byggt upp stora lager av, vilket förde med sig stora förluster för varuhuset. För att överleva ökade man användningen av reklam, men framför allt använde man sig av återkommande realisationer. Under 1920-talet hade varuhuset realisationer varje vecka på någon av sina avdelningar. Man införde slutligen två större realisationstillfällen på hösten och våren, något som även andra varuhus i Stockholm började använda sig av. Hos Militär Ekiperings Aktiebolaget, MEA, syns detta tydligt i varuhusets annonsering, särskilt inför de s.k. MEA-dagarna under 1930- och 40-talen.

Rean hos MEA föregicks av annonser och reklambroschyrer där i stort sett hela sortimentet förevisades. I två till tre dagar genomförde man realisation på alla avdelningar. Reorna återkom under våren och hösten, vanligtvis i mars och september, men det fanns även tillfällen då man höll en realisation i februari och april under första halvåret, och i september och november under hösten. Dagen då rean började föregicks av mindre annonser i dagstidningarna där det angavs

Vid så skallade ”stufdagar ... tar kvinnornas anlopp formen af rent raseri”. Den som fått tag på en passande stuvbit ”gör rättast i att hålla riktigt säkert fast i den, ty eljest händer det lätt, att den blir sliten ur ens händer af en rofgirig granne. Här gäller endast den starkes rätt!”.

I illustrationerna till MEA-dagarnas annonser beskrivs rean i samma anda som Vallentins London-skildring. I en annons kämpar människor på olika sätt för att ta sig fram till MEA:s realisation: ”Vad är ’sexdagars’ mot MEA:s tvådagars” säger en cyklist. ”Låt oss kappas om kappan fröken Hansson” säger en man till en kvinna.

Från att ha varit en åtgärd utifrån ekonomiskt nödtvång till att bli ett väsentligt inslag i detaljhandelns marknadsföringspraktik, har rean överlevt till våra dagar. Med dagens möjlighet att begränsa lagerhållningen, kortare produktlivscyklar och möjligheter att finna billiga alternativ inom internethandeln, borde bilden vara betydligt mer förändrad, men förväntningarna och köerna inför de återkommande reorna – eller förhoppningen att göra ett fynd när vårkollektionen reas för sommaren – är fortfarande en drivkraft som får dagens konsumenter att ge sig in i närkampen hundra år efter Vallentins London-damer.

KENTH HERMANSSON är fil.dr i ekonomisk historia och disputerade 2002 på avhandlingen *”I persuaderernas verkstad”, som behandlar marknadsföringens historia i Sverige under 1900-talet.*

Marknad i Vingåker av J. W. Wallander år 1852. Konsumtionsrevolutionen bars i Sverige upp av en kraftigt ökad efterfrågan på textilvaror på landsbygden. Längre blandades, som här, fabrikstillverkade kvalitéer med ett traditionellt dräktskick. Sörmlands museum.



Handelns entreprenörer och den industriella revolutionen

Köpmännen har haft en stor betydelse för uppkomsten av industri i Sverige, men även för hur de svenska industriprodukterna kom att se ut. Och industrialiseringen har sina rötter redan i 1600-talet. | KLAS NYBERG

FRAMVÄXTEN AV EN hemmamarknad för konsumtionsvaror började redan vid inledningen av 1800-talet – ett halvt århundrade före den industriella revolutionens genombrott i de nordiska länderna. Aktuell forskning tyder på att den industriella revolutionen föregicks av en konsumtionsrevolution där förmågan att sälja spelade en lika viktig roll för långsiktig framgång som framväxten av fabrikkssystemet.

Syftet med denna artikel är att ge en kort presentation av den historievetenskapliga forskningen kring distributionssektorns utveckling. Utgångspunkten är aktuell forskning om konsumtionens roll i samhällsutvecklingen. Betonandet av konsumtionens och efterfrågans roll i samhällsutveck-

lingen lägger tyngdpunkten på andra slags förklaringar till den industriella revolutionens uppkomst än de traditionella, teknologiskt inriktade. Forskningen talar numera om "flitens revolution" som föregångare; man tror att den tog sin början i Västeuropa i slutet av 1600-talet och att industrialismens uppkomst var en långsam, gradvis framväxande process.

Flitens revolution

Jan de Vries begrepp "flitens revolution" tar fasta på bakomliggande orsaker som förändrade preferenser och ökad marknadsinvolvering. Tidigare dominerades forskningen av mekaniseringen och frågor om de centraliserade fabri-

kernas framväxt. Teorierna om en ökad konsumtion redan under 1600-talet utgår från att människor arbetade mer än tidigare för att kunna köpa nya varor, främst kolonialvaror som textilier, frukt, kaffe och socker. Så skedde trots att livsmedel blev dyrare och svarade för mer än hälften av det stora flertalets inkomster. I det som kallats flitens revolution arbetade alla i hushållen mer, även kvinnor och barn. Samtidigt sjönk priserna kraftigt på vissa varor som linne och socker i förhållande till baslivsmedel.

Redan 70-talets teoribildning om den så kallade proto-industrialiseringen – som bygger på föreställningen om storköpmännen som pådrivare av en storskalig men hantverksmässig industriproduktion på landsbygden i form av ett slags decentraliserad hemindustri – ledde till en betydande forskning om också de tidiga marknadernas sätt att fungera. En rad studier har visat på en betydande regional mångfald och komplexitet rörande de förindustriella samhällenas organisa-

och mina forskargrupper undersöker hur centrala element i den tidiga industrialiseringen – som kunskap om teknik och produktinnovationer, kunskap om standardiserade varor som textilier, en ny syn på kreditgivning och kapital o.s.v. – överfördes till Norden från de industriella och merkantila huvudländerna. Det skedde tack vare 1700-talets förnyade handels- och industrilagstiftning men också via personliga nätverk bildade av internationellt verksamma aktörer: handlare, producenter och ämbetsmän men också ingenjörer och konsthantverkare under 1700-talet och början av 1800-talet.

Viktigast var grosshandlare, de var långt fram i tiden de centrala förmedlarna. De mest kända är den så kallade Skeppsbroadeln i Stockholm. Via grosshandlarnas personliga, finansiella, religiösa och släktbaserade nätverk spreds kapital, kunskap och innovationer till Sverige. Inte bara säd, järn och salt transporterades över haven; också nyckelpersoner och kulturföremål följde

Via grosshandlarnas personliga, finansiella, religiösa och släktbaserade nätverk spreds kapital, kunskap och innovationer.

”

tion av handeln. Viktigt är att många empiriska studier kom att visa på en tidigare okänd aktivitetsnivå på de inhemska marknaderna som ofta var knutna till andra former av handel och handelsinstitut än grosshandlare och storköpmän.

Industrialiseringens förutsättningar i Norden fanns på plats redan i början av 1800-talet. Den grundlades genom att moderniseringen av jordbruket skapade en konsumtionsvarumarknad: landsbygden växande befolkning frigjordes från jordbrukets självhushållning; bönder och obesuttna fick penninginkomster.

Befolkningsökningen och konsumtionspotentialen var en grundläggande förutsättning, och den tidigaste fasen av industrialiseringen brukar numera beskrivas som konsumtionsdynamisk. Den åtföljdes av en rad förändringar i lagstiftning, tillverkningsteknik och företagsorganisation samt i sättet att sälja och marknadsföra varor. Två sociala huvudtendenser förekom också: grupper som adeln och skråhantverket motverkade moderniseringen; brukspatroner, vissa ämbetsmän, jordägare och grosshandlare drev den framåt.

Köpmännens betydelse

Mitt vetenskapliga bidrag i denna kontext är hur de nordiska länderna integrerades i den tidiga industrialiseringen. Den var i allt väsentligt en generell internationell process. Jag

handelsströmmarna till och från Sverige och övriga Norden.

Importförbud och manufaktur

Regelverk och institut för konsumtionsvaruindustri och handel kopierades i manufakturlagstiftningen 1739–1846 och anpassades för svenska förhållanden. Den var formulerad efter internationella förebilder och motverkade det traditionella skråväsendets begränsningar. Jag har särskilt undersökt yllemanufakturernas företagsformer under 1700-talet samt omvandlingen till fabrikkssystem i början av 1800-talet. För närvarande kartlägger vi textila innovationer, kapitalförhållanden och immigranter samt textilt konsthantverk för samma tidsperiod.

1700-talets manufakturpolitik reglerade de viktigaste delarna av den lätta industrin efter 1739. Dess institutionella ramverk (hall- och manfakturrätter som fanns kvar ända till år 1846) bidrog till att skapa en kontinuerlig utvecklingslinje in i 1800-talet. Fabrikörer och handlare i det tidiga 1800-talet levde i en förändrad värld av tekniska och organisatoriska framsteg efter Napoleonkrigen. De utformade sin verksamhet i hallrätter och fabrikkssocieteter på det lokala planet. De gjorde så med aktivt stöd av det statliga ämbetsverket Kommerskollegium som var ett viktigt säte för

avregleringen av svensk ekonomi. Allt var skapelser av 1600- och 1700-talets ekonomiska politik.

Bidrag till den industriella revolutionen

Vad var då manufaktursystemets långsiktiga bidrag? Man kan belysa framväxten av industriell textil massproduktion före den industriella revolutionen genom att betona övergången från fransk syn till brittisk. Ett viktigt resultat blev att den brittiska massproduktionen av marknadsanpassade medelgoda och enkla textilkvalitéer, ekonomiskt sett, blev mer framgångsrik än den franska modellen som länge förblev inriktad på att befrämja kvalitet i absolut mening. Man bibehöll de yppersta kvalitéerna exempelvis i sin produktion av siden där Frankrike förblev ledande. Förenklat kan man säga att manufakturpolitiken i Sverige, betraktad som ekonomisk-politisk modell, representerar en övergång från den franska modellen till den brittiska med 1760-talets kriser som vattendelare.

Städernas hallrätter övervakade manufaktursystemets och delar av konstindustrins tillverkning. De var reglerade efter internationella förebilder. Hallrättens granskning skapade incitament för att efterlikna och härma förebilder. Sanktioner drabbade den som försummade detaljerna i denna efterhärming. Efter hand skedde en anpassning till den svenska och skandinaviska marknadens förutsättningar men huvudtanken bibehölls under 1800-talet. Forskaren Maxine Berg har kallat denna tendens "from imitation to inventions" för internationella förhållanden.

Mycket talar för att textilmanufakturen i Skandinavien implementerade föreställningar om textil kvalitet (färg, form mönstring o.s.v) på ett annat sätt än vad som skulle ha varit fallet om man bara hade importerat de internationella förebilderna. Så skedde i högre grad i exempelvis Norge och Finland. Manufaktursystemets utformning i Sverige påverkade troligen preferensernas förändring under 1800-talet i internationell riktning. De skapades under 1700-talet men fick en ny roll i den konsumtionsdy-

namiska textila utveckling som Lennart Schön har funnit för det tidiga 1800-talet.

Importlagstiftningen som skapades decennierna efter nordiska kriget 1720–1740 i samspel med manufaktur-lagstiftningen, blev den mest seglivade. Väsentliga delar av den levde kvar in i modern tid.

Kommersiella, handlande entreprenörer med en internationell referensram spelade alltså en viktig roll som förmedlare av utbuds- och efterfrågesignaler i ekonomin under övergången till den industriella revolutionen i Norden. Det hade särskilt stor betydelse under den period när den första industriella revolutionen spreds från Storbritannien till regioner i Europas utkant. Textilbranschens handlande entreprenörer spelade en avgörande roll för framväxten av framgångsrika inhemska produktionsformer i det skandinaviska området och Finland. De kombinerade nämligen kunskaper om utländska landvinningar på det tekniska och kommersiella området med kunskap om efterfrågeförändringar på den gryende nordiska hemmamarknaden. Förklaringen till att detta fick så stor betydelse i Norden är frånvaron av massmarknader, kombinerad med små befolkningar som var spridda över en stor yta. Säljandet och kommersiella faktorer var viktigare än man tidigare antagit för långsiktig framgång på marknaden. Förmågan att sälja tycks ha varit avgörande i de regionala industriella tyngdpunktsförskjutningarna.

En längre version av denna artikel ingår i den nyutkomna boken *Näringslivshistoria 5: Paket på väg – En odysse genom distanshandels historia*, som i sin tur är resultatet av ett projekt om distanshandel på Centrum för Näringslivshistoria.

KLAS NYBERG är professor i ekonomisk historia vid Uppsala universitet, där han forskar om textilmanufaktur och världshandels roll som förmedlare av mode, innovationer och marknader till Skandinavien under 1700- och 1800-talen.

Skeppsbroadel

Skeppsbroadeln var en grupp särskilt framträdande storföretagare och handlare i Stockholm som under 1700-talet bodde och verkade längs Skeppsbron i Gamla stan.

Hallrätter

Myndigheter som utövade tillsyn och domsrätt över fabriker och manufakturer i städerna enligt 1739 års lagstiftning. Genom 1846 och 1864 års reformerades näringslagstiftning avlöstes den rättsliga regleringen av hantverk och industri, där hallrätterna utgjorde ett led, av andra och friare former.

Manufakturrätter

Precis som hallrätter tillkom dessa domstolar genom 1739 års hallordning och avskaffades i samband med näringsfrihetens utvidgande 1846. Domstolarna skulle finnas i städer med fabriker och manufakturverk. De dömde i mål som rörde denna verksamhet, men domstolen hade även en kontrollfunktion genom att den utövade tillsyn över dessa näringar samt besiktigade och stämplade tillverkade varor.

Fabriks-societeter

Privilegierade sammanslutningar av fabriks-idkarna på en ort.

Samverkan mellan Sverige och Ryssland?

Jag arbetar på Karlskoga folkhögskola, där vi har en kurs som i år har temat Ryssland, detta på grund av att smeder från Degerfors utvandrade till Ryssland på 1800-talet. Jag har tagit upp familjen Nobels oljeindustri och mekaniska industri. Min fråga är nu om du känner till annan intressant samverkan mellan Sverige-Ryssland eller Sverige-Sovjetunionen och var man i så fall kan hitta uppgifter. Tack på förhand!

Gunilla Lindberg, Karlskoga folkhögskola



Denna fråga kommer lägligt eftersom vi på Centrum för Näringslivshistoria för närvarande driver projekt som handlar om svenskar och svenska företag som verkat i det gamla Ryssland.

Som du vet har Ryssland under sekler varit ett av Sveriges viktigaste grannländer och vi vet nu att den svensk-ryska näringslivshistorien är en guldgruva. Fram till revolutionen fanns det kontakter inom många branscher, och särskilt de sista tiotalet år före 1917 expanderade affärsförbindelserna. Lite förenklat kan man säga att Sverige importerade råvaror och exporterade verkstadsprodukter. LM Ericsson, Bolinders Mekaniska verkstad och Alfa Laval är bra exempel på svenska industriföretag med stora affärer i Ryssland. Även handelsföretag etablerade sig där, Nordiska Kompaniet hade ett varuhus i S:t Petersburg. Det innebar förstås också att det fanns många kontakter mellan människor, att många svenskar bodde och arbetade i Ryssland kortare eller längre tid.

Efter bolsjevikernas revolution 1917 konfiskerades alla utländska företag, och de utländska medborgare som kunde, lämnade landet. Många förlorade allt de arbetat ihop under tiden i Ryssland. Med tiden har berättelserna om dessa händelser fallit i glömska. Det finns flera faktorer som bidragit till det. De sovjetiska arkiven var under lång tid, flera forskargenerationer, mycket svåråtkomliga för forskare från väst. Språket är ett annat hinder. Det har länge varit förhållandevis ovanligt med kunskaper i ryska

i Sverige. Revolutionen innebar i och för sig inte ett totalt avbrott i förbindelserna. Det fanns hela tiden vissa import- och exportaffärer, till exempel Sovjets beställning av 1 000 ånglok från verkstadsföretaget NOHAB (Nydqvist & Holm AB) i Trollhättan, samt samt ASEAs etablering av en motorfabrik i sovjetiska Jaroslavl, båda på 1920-talet. Men detta är något helt annat än den fria handel som funnits tidigare.

I dag finns åter större möjligheter att forska i arkiv i länder som tidigare tillhörde Sovjetunionen, men det är ett mycket stort område med många arkivinstitutioner. Vi på Centrum för Näringslivshistoria arbetar för närvarande med ett projekt för att digitalisera arkivmaterial från Branobel, det av bröderna Ludvig och Robert Nobel startade oljebolaget i Baku. Vi vet att många svenskar arbetade där, men vi har ännu ingen riktig överblick.

När det gäller material i Sverige, är vår erfarenhet att många företagsarkiv från tiden före 1917 innehåller dokumentation om affärer med Ryssland. Det varierar naturligtvis, och jag har ju mest kännedom om de arkiv som finns här på Centrum för Näringslivshistoria! Det finns även en del nyare forskning om affärsförbindelser mellan Sverige och Sovjet, till exempel av Helene Carlbäck, men det finns ingen motsvarighet till den stora litteraturen om svenskar som emigrerade till USA.

Per Dahl



STÄLL EN FRÅGA: Per Dahl är fil.dr i idé- och lärdoms historia med inriktning på teknikhistoria, och Centrum för Näringslivshistorias forskningschef. Mejla dina frågor om näringslivets historia till per.dahl@naringslivshistoria.se. Redaktionen förbehåller sig rätten att redigera insända frågor.

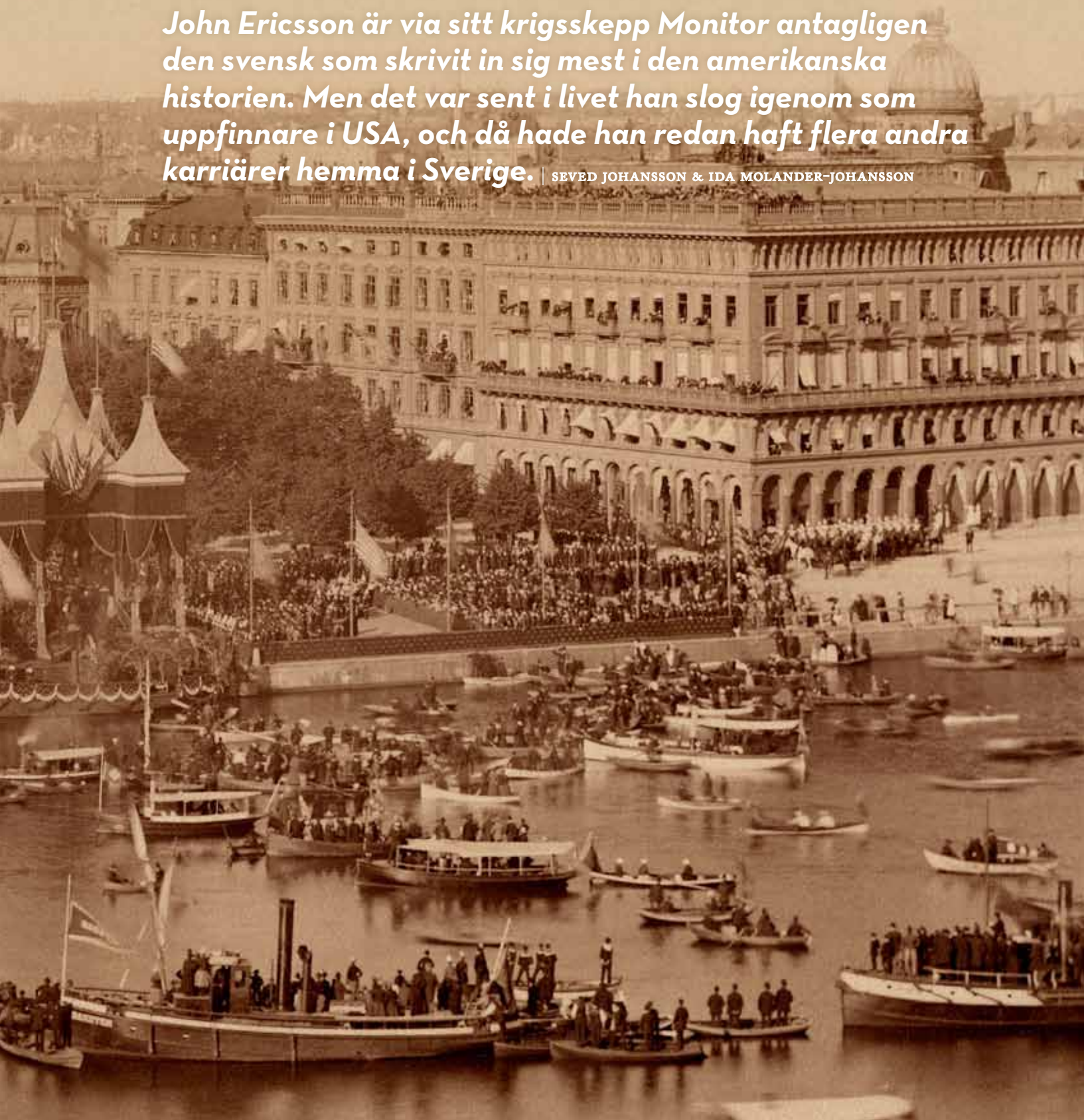
En stor svensk

Efter John Ericssons död beslöt den amerikanska regeringen att hans kvarlevor skulle föras till Sverige. I Stockholm mottogs stoftet av vår främste svensk-amerikan under hedersbetygelser värdiga en kejsare. Strömgatan och Kungsträdgården i Stockholm den 16 september 1890. Foto: Axel Lindahls fotografiaffär, Stockholm. Handelsbankens historiska arkiv hos Centrum för Näringslivshistoria.

er stark

John Ericsson är via sitt krigsskepp Monitor antagligen den svensk som skrivit in sig mest i den amerikanska historien. Men det var sent i livet han slog igenom som uppfinnare i USA, och då hade han redan haft flera andra karriärer hemma i Sverige.

SEVED JOHANSSON & IDA MOLANDER-JOHANSSON



JOHN ERICSSON ÄR mest känd för propellern men det var inte han som uppfann den, utan hans insats bestod i att ta fram en praktiskt användbar variant. Tanken på att ett roterande föremål borde kunna driva en farkost framåt i vatten hade fascinerat många, men det var Ericssons propeller som fick den största betydelsen för sjöfarten. Han sökte patent på sin skapelse i England och flera andra länder år 1836. Följande år fick han sin första beställning på en propellerdriven båt. Det var USA:s konsul i Liverpool, Francis B. Ogden, som visade intresse för Ericssons konstruktion, och propellern användes på experimentbåten Francis B. Ogden, och senare också i bogserbåten Robert F. Stockton. Även i framtiden skulle det största intresset för Ericssons propeller komma från Amerika.

Den 1 november 1839 gick John Ericsson ombord på British Queen och anlände 23 dagar senare till New York. De första tio åren i Amerika ledde inte till några ekonomiska framgångar, något som han försökte dölja så gott det gick. Flera uppfinningar var han tvungen att sälja till underpris för att klara uppehållet. Men trots motgångarna jobbade han ständigt vidare med varmluftsmaskinen som han redan på 1820-talet börjat att experimentera med under sin tid i Jämtland. Under perioden 1840–1850 konstruerade han nio olika varianter på

hustru Sofia. Ericssons bror Nils Ericson (Denna stavade efternamnet med ett s.) var ett år äldre och blev den store järnvägsbyggaren i Sverige. Båda bröderna var intresserade av teknik, och pappan Olof lät dem följa med till olika arbetsplatser i Långban, där de fick se vattenhjul, stånggångar och uppfodringsverk. Ericsson lärde sig tidigt att teckna och ritade gärna av Långbanshyttans olika anordningar. I familjen fanns också systemen Carolina som var äldst i systemskaran.

Olof Ericsson fick ekonomiska problem och 1810 gick flykten till Forsvik där han blev sprängarbas vid Göta kanal. Nu öppnades det en helt ny värld för pojkarna Ericsson. Båda skrevs in som kadetter i flottans mekaniska kår och började sin utbildning vid kanalskolan i Tåtorp, som var den första tekniska skolan i Sverige. Efter utbildningen fick de jobb som nivellörer, men efter några år tröttnade Ericsson på arbetet vid Göta kanal och ville göra något annat.

Millitär karriär

År 1820 skrevs han in som fanjunkare utan lön vid andre majorens kompani av Jämtlands fältjägareregemente och flyttade följande år till Frösön. Livet i det militära trivdes han med och han blev en uppskattad officer. Han ville förbättra det mesta som var fel. Han ansåg till exempel att flintlåsgevären var gammalmodiga sedan tändhatten uppfunnits och försökte argumentera för att

” Han fick till och med bort den kadaverdisciplin som gällde och ordnade även regelbunden gymnastikundervisning på sitt kompani.

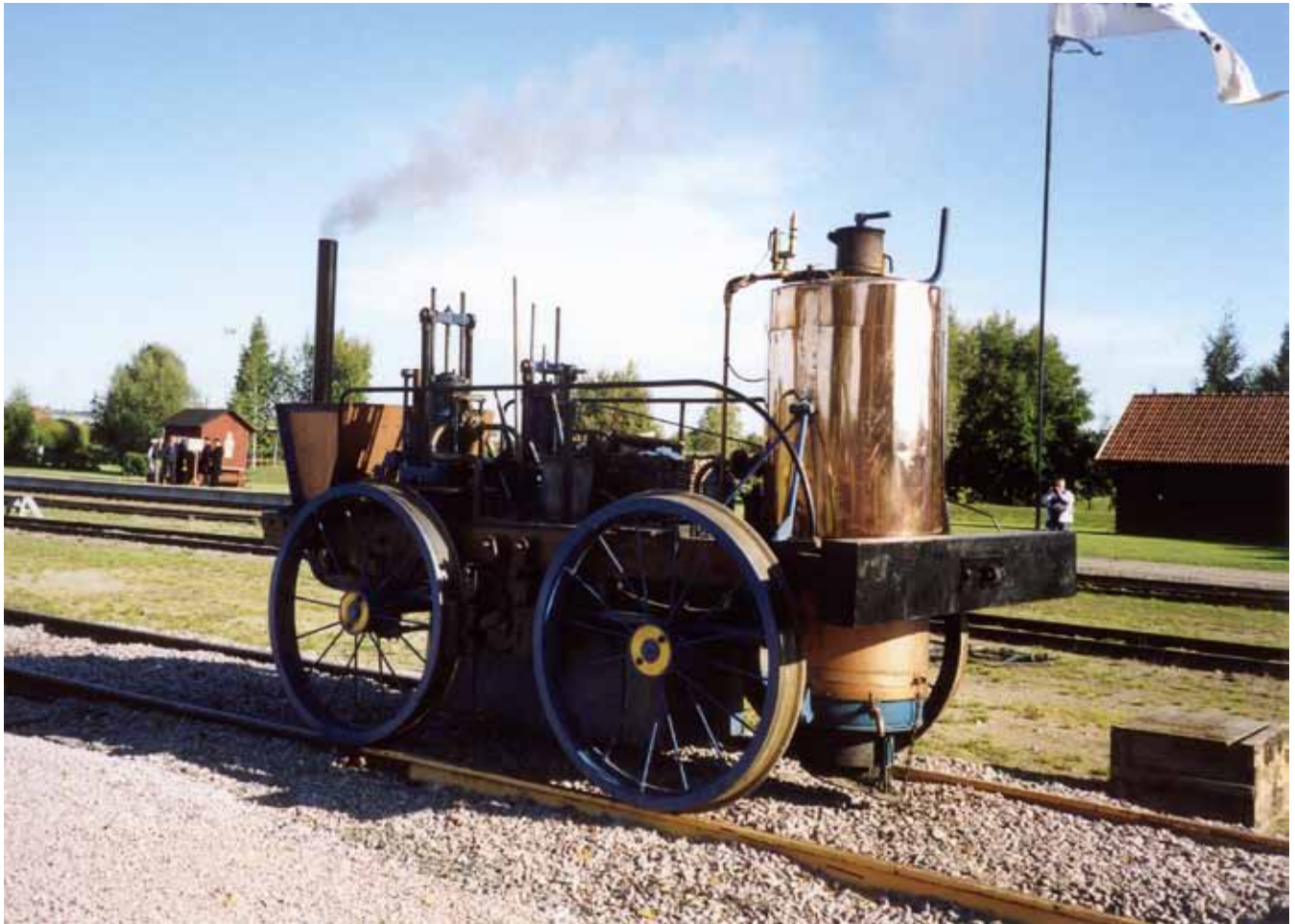
den. År 1851 blev maskinen en succé, då den var så pass stark att den kunde pumpa upp vatten till de allt högre husen i New York. Maskinen såldes i över 10 000 exemplar i Nordamerika. Nu blev det lättare för den svenske konstruktören att hitta finansiärer för uppfinningarna.

Uppvuxen med teknik

John Ericsson föddes i Långban i Värmland den 31 juli 1803. Han var son till gruvfogden Olof Ericsson och hans

gevären med räfflade pipor och enhetspatroner skulle införas. Han fick till och med bort den kadaverdisciplin som gällde och ordnade även regelbunden gymnastikundervisning på sitt kompani.

Eftersom det var svårt att locka lantmätare till de norrländska landskapen, bestämde Ericsson sig för att utbilda sig till detta. Åren 1822 till 1826 arbetade han som lantmätare i socknarna runt Storsjön. Han blev även där en uppskattad person, eftersom han var snabb och skicklig



I England skapade Ericsson loket Novelty som deltog i en stor tågtävling, men tyvärr fick problem med motorn under finalen och besegrades. Detta är en nybyggd kopia. Foto Seved Johansson

att rita kartor. En av dem som blev imponerad av hans arbete med kartor var regementschefen. När han åkte till Stockholm 1824 tog han med sig några av Ericssons kartor och visade upp dem för prins Oscar, som i sin tur lät kung Karl XIV Johan se dem. Kungen blev förtjust och ville ge honom uppdraget att rita situationsskisser från fälttåget 1814 i Norge.

Under tiden i Jämtland träffade John Ericsson den vackra Carolina Lilljesköld från Side och trolovade sig med henne. Men Carolinas far, kapten Lilljesköld, sa nej till frieriet då han inte ville att dottern skulle gifta sig med en ofrälse. Carolina var dock gravid och födde i Stockholm den 16 november 1824 "obemärkt" en son som döptes till Hjalmar. Han blev precis som sin farbror Nils Ericson en populär chef vid Statens Järnvägar.

Tågtävling och giftermål i England

Militärlivet fick ett slut den 27 april 1826 när John Ericsson ville pröva lyckan i England och omsätta sina tekniska lösningar i praktiken. Den största händelsen under tiden där var när han blev inbjuden att vara

med på lokomotivtävlingarna vid Rainhill. Ericssons lok Novelty fick i finalen möta Stephensons Rocket. Tyvärr fick svensken se sig besegrad av Rocket, eftersom Novelty fick problem och stannade ute på spåret. Under hela sin tid i England uppfann Ericsson nya saker, som till exempel en ångdriven brandspruta. Men tiden där var trots det kantad av ekonomiska problem. Vid två tillfällen fick han tillbringa tiden i fängelse i London för obetalda skulder, vilket innebar att han hamnade på svarta listan och inte längre kunde få några lån.

I England träffade John Ericsson den unga engelskan Amalia Byam och bosatte sig med henne i London efter giftermålet. När han for till Amerika 1839 stannade Amalia kvar i London, men besökte honom då och då.

Amerikanska inbördeskriget och Monitor

John Ericsson blev amerikansk medborgare 1848 och tretton år senare bröt det amerikanska inbördeskriget ut. Nu kom han att solidarisera sig med nordstaterna och deras krav på att slaveriet skulle upphävas. I början hade sydstaterna stora militära framgångar. När fre-

gatten Merrimac nådde Washington blev oron stor. Försvarsledningen stod handfallen och i ren desperation utlystes en tävling om lämpliga motvapen. John Ericsson lät sig övertalas att presentera sin Monitor, som han hade haft i tankarna länge. Han vann tävlingen, men villkoren var hårda – leverans skulle ske inom 100 dagar.

Tidigt på morgonen den 9 mars 1862 kom striden mellan Merrimac och Monitor igång vid Hampton Roads. När röken skingrads kunde man se hur den illa åtgångna Merrimac lämnade viken. Slaget var avgjort! De tusentals åskådarna på stranden jublade när de förstod vad utgången av slaget betydde. Tidningar prisade fartygsbefälet och konstruktören. Budskapet om segern spreds över hela världen och John Ericsson fick motta deputationer från olika håll. Det skrevs vers och sjöngs sånger, man rökte Monitorcigarrer, bar Monitorhattar och dansade till nykomponerad Ericssongalopp.

Inom en vecka efter slaget beställdes sex nya monitorer och lite senare byggdes två jättemonitorer. De kom att spela stor roll i det fortsatta kriget men Monitors egen saga blev inte så lång. På själva nyårsnatten 1862 fick John Ericsson den skakande underrättelsen att hans båt Monitor för alltid var för-

lorad. Den sjönk på 70 meters djup i en storm utanför Cape Hatteras i North Carolina, en okänd plats för alla sjöfarare.

En lyckosam tid

John Ericssons tid i USA blev lyckosam. Hans uppfinningar gjorde stor succé vilket bland annat innebar att han kunde köpa ett hus vid Beach Street 36 i New York. Under de sista 25 åren av sitt liv koncentrerade han alltmer av sitt arbete på studier av solenergin och på maskiner för att mäta och tillvarata den. Han byggde till och med en observationsplattform på sitt hus. John Ericsson avled 1889 och jordfästes i en fullsatt Trinity Church i New York. År 1890 beslöt den amerikanska regeringen att örlogsfartyget Baltimore skulle föra John Ericssons kvarlevor till Sverige. Han vilar nu i sitt mausoleum i Filipstad.

SEVED JOHANSSON är frilansjournalist och etnolog med ett förflutet som flygofficer, socionom och konstruktör.

IDA MOLANDER-JOHANSSON är lärare, etnolog och auktoriserad länsguide. Tillsammans forskar de sedan länge om John Ericsson och driver även ett reseföretag som bl.a. arrangerar resor med John Ericsson-tema.

Till John Ericssons minne

Fortfarande finns det föreningar som ser till att intresset för John Ericsson uppehålls: i Sverige John Ericsson sällskapet i Stockholm och i USA John Ericsson Society of New York.

När Cederlunds vinhandel började sälja färdigbryggd punsch 1845 valde man det säljande namnet Caloric efter John Ericssons varmluftsmaskin, än i dag en av våra populäraste punschsorter. Cederlunds tillverkade också Monitorpunsch med krigsfartyget på etiketten.

Sedan 1960-talet finns det en tradition i Filipstad att utse årets svenskamerikan, varvid man håller en högtidsstund vid John Ericsson-mausoleet. Kommunen har även inrättat ett stipendium till bröderna Ericssons minne för att främja intresset för teknik, mekanik och naturvetenskap bland barn och unga.

Chalmers tekniska högskola i Göteborg delar sedan 1897 ut en John Ericsson-medalj till de bästa eleverna.

Flera amerikanska slagskepp har uppkallats efter den svenske uppfinnaren.

I New York finns det en skola som heter John Ericsson Junior High School och ligger i Greenpoint, Brooklyn, inte långt från den plats där Consolidated Iron Works låg och där Monitor byggdes. Varje år utlyser man en tävling där eleverna ska berätta om slaget mellan Monitor och Merrimac. I närheten finns också en gata som heter Monitor Street.



Monument över John Ericsson finns i Washington D.C., Chicago, New York, Philadelphia, Stockholm och Göteborg. Gator är uppkallade efter honom i Stockholm och Lund; en liten stadsdel i Minneapolis.

VARJE FÖRETAGS

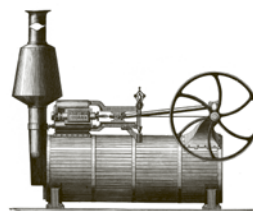


HIST  RIA



ÄR UNIK

så drar



du



NYTTA

AV DIN



CENTRUM FÖR NÄRINGSLIVSHISTORIA

Varje företags historia är unik och en viktig del i varumärket. Historien hjälper dig också att tolka samtiden och bättre förstå framtiden. Ofta är det både värdefull och underhållande kunskap om såväl näringsliv som samhällsutveckling.

Centrum för Näringslivshistoria har i mer än 30 år hjälpt svenska och internationella företag att använda sin historia till nytta för sig själva, journalister, forskare och alla andra som är nyfikna på det som varit. Vi ger aktuella skeenden ett historiskt sammanhang i allt från föredrag och seminarier till böcker, utställningar och interaktiva webbplatser.

Vi har världens största näringslivsarkiv. Här finns material från fler än 7000 företag – dokument och böcker, fyra miljoner fotografier, filmer, hundratusentals ritningar och tiotusentals föremål, reklamprodukter och designmaterial. Även stora mängder arkiverat digitalt material.

Låt våra experter ta hand om ditt företags historia. Bli medlem redan i dag i den ideella föreningen Centrum för Näringslivshistoria och stöd bevarande och berättande av den svenska näringslivshistorien. Kontakta vd Alexander Husebye på alexander.husebye@naringslivshistoria.se eller 08-634 99 14 för mer information.

BESÖK CÄRNA WWW.NARINGSLIVSHISTORIA.SE

Recensioner i urval

BÖRJE ISAKSON är journalist och författare och har bl.a. medverkat i tidningar som *Teknikens Värld*, *Månadsjournalen* och *Dagens Industri*. Han har skrivit flera böcker om historia, den senast utgivna heter *"Två dygn som förändrade Sverige. 1809 års revolution."*

K-Spaning från ovan. Sverige för femtio år sedan och hur landet ligger idag. Författare: Göran Willis, Trafik-nostalgiska förlaget

MED HJÄLP AV ett omfattande flygfotoarkiv hos Svenska Aero-Bilder har Göran Willis – känd från tv som K-märktspanare – letat upp 18 intressanta miljöer från 1950- till 1970-talet och uppsökt dem i dag.

Han inleder med det 1970 hypermoderna "Sväng In", en bensinmack med diskotek, boutique och servitriser i kort-kort – i Knislinge i Skåne. Det höll till 1973. "Sväng In" blev senare kinakrog men i dag är lokalerna övergivna.

Och han avslutar med ett nästan lika storslaget projekt i andra änden av landet: Jävre turiststation söder om Piteå. Den öppnade 1966 med hypermodern administrations- och informationsbyggnad – kallad ufo-huset och ritad av Gunnar Lehtipalo – motell, semesterstugor

och fiskemöjligheter. Det var bara ett problem: byggnaden placerades på vägens vänstra sida och tre år senare gick Sverige över till högertrafik. De söderifrån kommande, som skulle köra in för att få information om allt trevligt som fanns längre norrut, hade svårt att ta sig dit.

Jävre turiststation överlevde trots det till 1977 – och efter att ha stått övergiven i 25 år blev den byggnadsminne och återinvigdes 2003.

Mellan dessa två begivenheter kan man med bokens hjälp hitta vägen till och läsa berättelsen om till exempel Axhults spec. div., mellan Markaryd och Traryd, en lanthandel modell 1947, stängd sedan 1990, men väl bevarad och öppen för spontanbesökare. Här finns också Sveriges enda täckta träbro i Vaholm, norr om

Skövde, byggd i slutet av 1800-talet och renoverad 1992. Samt mexiteglets födelseplats, Yxhults huvudkontor, söder om Kumla samt den imponerande bilkyrkogården i värmländska Båstnäs, nära den norska gränsen.

"...en samtidsarkeologisk utforskning av det nyss förflutna", hävdar förlaget och visst är det så.



Lisa Larson keramiker. Författare: Märta Holkers, Bokförlaget Arena

DET ÄR SVÅRT att hitta en mer folkär svensk keramiker än Lisa Larson. I första hand hennes rustika och mycket personliga djur, barn och kvinnor talar direkt till betraktaren.

Här skildrar Märta Holkers i raska drag Lisa Larsons karriär, från debuten på Gustavsbergs porslinsfabrik 1955 till de senaste årens unika – ej serietillverkade – skulpturer.

Boken, som är producerad som katalog till utställningen "Lisa Larson" på Gustavsbergs porslinsmu-

seum 2010, avslöjar också att Lisa Larson sedan början av 2000-talet tillhör japanernas favoritkeramiker; 60-70 procent av de Lisa Larson-figurer som i dag produceras av Keramikstudion i Gustavsberg exporteras till Japan.

Inte minst de många bilderna gör det här till en bok för alla som har det minsta intresse för Lisa Larson och hennes verk.



Från småföretagare till läkemedelsexpert – apotekareliv under drygt 100 år. Redaktör: Anders Cronlund, Apotekarsocieteten

ANDERS CRONLUND HAR samlat 14 korta memoarer av personer med apotekarutbildning för att komplettera bokverket *Svensk farmaci under 1900-talet* med ett antal personskildringar.

De första och tidigaste memoarerna, som skildrar personer verksamma under 1900-talets början, handlar också om vad vi vanligen uppfattar som apotekare, det vill säga personer som drivet ett apotek. Och det var förr ett hårt arbete, med ständig jour.

Så är det inte i dag. De som under senare tid utbildat sig till apotekare återfinns sällan på apotek. I stället blir de, som bland andra Rune Lönngren, byråkrater på till exempel det som tidigare hette Medicinalstyrelsen (som 1968 uppgick i Socialstyrelsen). Rune

Lönngren utredde bland annat apotekens förstatligande och var med att bilda Apoteksbolaget där han var styrelseordförande.

En annan ”byråkrat” är Rune Casslén, som bland mycket annat ledde arbetet med att ta fram FASS.

Andra apoteksutbildade har blivit forskare. Till dem hör Finn Sandberg, som blev Sveriges enda professor i farmakognosi och specialist på olika kulturers användning av naturläkemedel. Och några blev forskare och chefer i läkemedelsföretag. Dit hör Stig Agurell som bland annat varit biträdande forskningschef på Astra och vd för Astra Läkemedel.

Anders Cronlund har samlat ett antal intressanta levnadsskildringar, men i sanningens namn är det ganska svårt

för en icke apotekskunnig att riktigt hänga med i den utveckling som såväl forskningen, som utbildningen och regelverken genomgått.



Kampen om Saab. Bakom kulisserna under ett osannolikt ödesår. Författare: Jonas Fröberg, Ica Bokförlag

ÄNNU HAR INTE Saab gått under och i den här boken berättar *Svenska Dagbladets* bilreporter Jonas Fröberg hur det kom sig.

Han tecknar Saabs tidigare historia, berättar om det engagemang som finns bland den lilla, men hängivna skaran Saab-entusiaster och redogör för GM:s (miss)skötsel av Saab. Men riktigt intressant och spännande blir det först när han kommer in på vad som hände när GM beslöt sig för att sälja – eller lägga ner – Saab.

Den intresserade minns säkert de minst sagt besynnerliga turerna med den svenska sportbilstillverkaren Koenigsegg Group – där den anonyme amerikanske finansmannen Augie K. Fabela stod för pengarna – kine-

siska Geely och Beijing Automotive, BAIC, samt slutligen den holländska sportbilstillverkaren Spyker, ägd av Victor Muller och den ryske finansmannen Vladimir Antonov.

Jonas Fröberg reder ut den trassliga härvan och avslöjar det mesta av det intrikata tjuv- och rackarspelet bakom den slutliga utgången, däribland Saabs innovativa grepp för att förstärka sin egen kassa och Victor Mullers trick att göra sig av med Antonov men ändå se till att han fortsatte att stå för pengarna.

Det är inte helt lätt att hänga med, men Jonas Fröberg gör så att det nästan blir begripligt. Och, som sagt, trots att utgången är känd är det riktigt spännande.

Fast om utgången blev den triumf för Muller och Saab som målades upp när köpet var klart återstår att se.



Aktuell forskning

OSKAR BROBERG *är fil.dr i ekonomisk historia på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Han håller för närvarande på att bygga upp två forskningsprojekt, ett om finansmarknadens derivatinstrument, och ett om digital reklam.*

Motsättningarnas marknad. Den pornografiska pressens kommersiella genombrött och regleringen av pornografi i Sverige 1950–1980. Författare: Klara Arnberg, Sekel Bokförlag

I INTRODUKTIONEN TILL sin avhandling om den svenska pornografiska pressens utveckling slår ekonomhistorikern Klara Arnberg fast att förhållandet mellan företagande och samhälle kännetecknas av ömsesidig påverkan – företagets strategier speglar det omgivande samhällets maktförhållanden, men företagen påverkar samtidigt dessa förhållanden. Arnberg skriver alltså in sig i en bred, näringslivshistorisk tradition där företagande studeras för att förstå vissa specifika samhällsfenomen. Syftet med avhandlingen är att analysera hur och varför den svenska pornografiska pressen utvecklades mot en massmarknad under perioden 1950–1980. I avhandlingen har alltså författaren valt ett område – pornografi – som många har förutfattade meningar och starka åsikter om. En av bokens stora styrkor är därför att den präglas mer av akademisk noggrannhet än av politiska teser.

Analysen står på tre ben: den politiska regleringen, den offentliga debatten och förlagens verksamhet. Författaren undersöker hur regleringarna styrde den pornografiska pressens utveckling, hur den diskursiva konstruktionen av pornografin förändrades under perioden och, slutligen, den pornografiska förlags-

branschens strukturomvandling. Sitt källmaterial hämtar Arnberg från olika håll, huvudsakligen offentligt tryck, pornografiska tidningar och vanlig press. Årsredovisningar analyseras i mindre omfattning, eftersom det endast var ett fåtal förlag som var organiserade i aktiebolagets form.

Att analysera ”den diskursiva konstruktionen av pornografi” låter högtflygande teoretiskt. Den teoretiska utgångspunkten har dock ett par viktiga poänger, som Arnberg också förklarar att konkretisera med sitt empiriska material. Om man vill analysera en snabbt föränderlig verksamhet så bidrar ett konstruktivistiskt angreppssätt med viktiga verktyg; Arnbergs kärnfulla genomgång av uppslagsverkens definition av pornografi belyser detta. År 1915 definierades pornografi som ”otuktslitteratur”, på 50-talet kallades den för ”grovt oanständig litteratur” och vid 70-talets mitt beskrevs den som ”erotisk framställning i avseende att verka upphetsande”. Under 1900-talet förändrades alltså pornografin från något helt tabubelagt till något som kunde beskrivas i funktionella termer. Detta skifte utgjorde också den grundläggande förutsättningen för det innovativa företagande som växte fram efter

andra världskrigets slut. Två viktiga slutsatser följer av avhandlingens konstruktivistiska utgångspunkt. För det första flyttas fokus från vad pornografi ”egentligen är” till att i stället synliggöra hur pornografin i varje historiskt skede ”blir till” genom att vara en företeelse i samhällets föränderliga marginal. Den andra viktiga slutsatsen är att även marknadsförutsättningarna ständigt skiftar. Därmed kan utgångspunkten också bidra till en fördjupad förståelse av bransch- och tidsspecifikt entreprenörskap.

Boken är kronologiskt upplagd i tre empiriska kapitel. Den första perioden täcker in åren 1950 till 1964. Dessa år kännetecknades av att en marknad för pornografiska tidningar etablerades. Antalet publikationer steg från några få till över 30 stycken, och upplagorna nådde i början av 60-talet över tre miljoner. Den offentliga debatten var stundtals omfattande då pornografin hotade traditionella värderingar, samtidigt som sexualliberala argument fördes fram som en del av en allmän modernisering. Arnberg visar att kritikerna sällan hänvisade till ojämlika könsförhållanden, i stället utmålades pornografin som ett hot mot den äktenskapliga sexualiteten och man

menade att den riskerade att förleda ungdomen till pervers leverne (inte minst homosexualitet!).

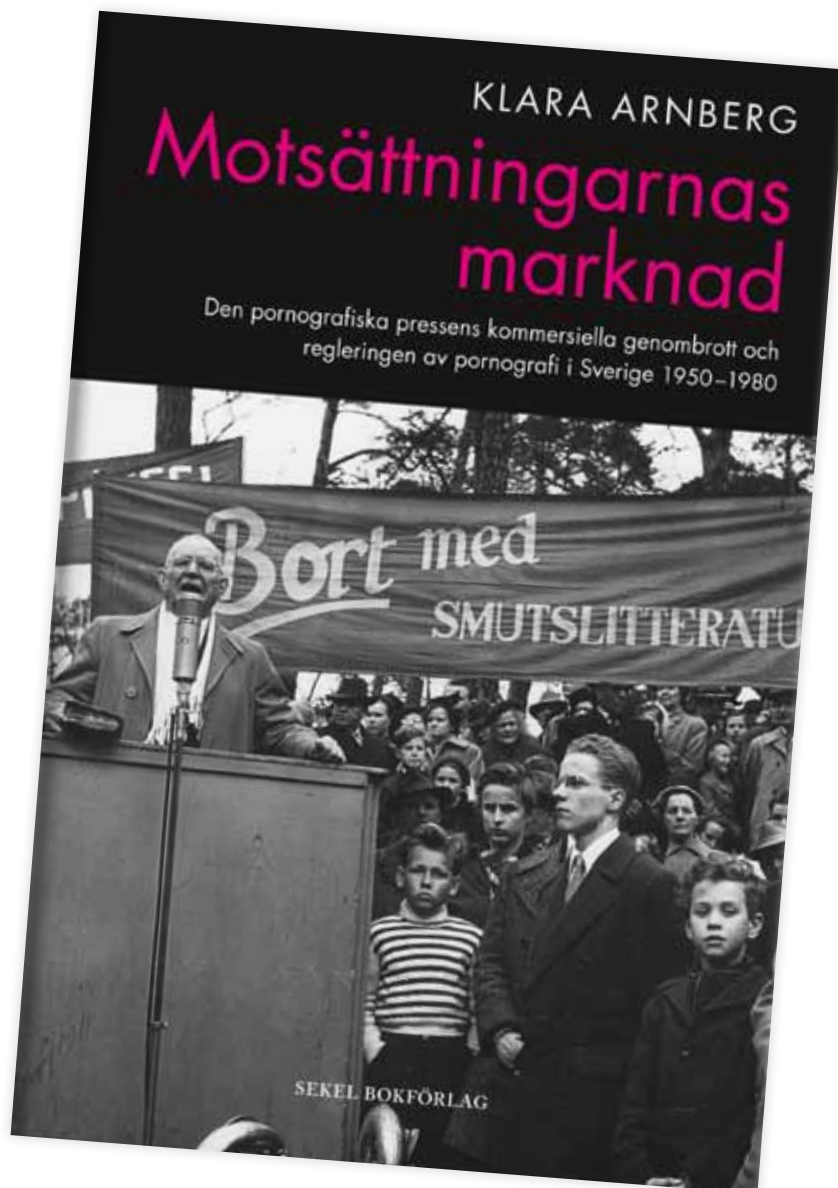
Den andra perioden – 1964 till 1971 – kännetecknades av att den pornografiska pressen genomgick en kraftig strukturomvandling. Många av de mindre aktörerna slogs ut från marknaden, och i stället var det ett par större förlag som flyttade fram positionerna genom nya distributionskanaler och grövre pornografiskt innehåll. Marknaden diversifierades också genom att det lanserades en rad tidningar som riktade sig mot särskilda målgrupper. Konflikten mellan traditionella och liberala intressen nådde sin höjdpunkt under dessa år – för samtidigt som de liberala åsikterna hördes alltmer i debatten steg antalet polisiära sedlighetsstillslag. De sista åren på 1960-talet blev en brytpunkt i pornografins historia, och utgången av värderingsstriden markerades av att sedlighetsparagrafen avskaffades 1971.

I den avslutade delen – som behandlar åren 1972 till 1980 – undersöker Arnberg legaliseringens konsekvenser. Marknaden fortsatte att växa, och herrtidningar som *FiB Aktuellt* och *Lektyr* kunde kapitalisera på samhällets förändrade syn på pornografi. Det som erbjöds i dessa tidningar var inte längre i pornografins ”front”, men eftersom dessa tidningar nådde mycket större upplagor än sina föregångare så var det just i denna mer accepterade mittfåra som de stora pengarna fanns. När det gällde den offentliga kritiken formulerades den inte längre av en

värdekonserverativ falang. I stället var det den framväxande feministiska rörelsen som blev pornografins viktigaste motståndare. En allmänt sexualliberal hållning var inte längre en självklar del av en progressiv hållning och därmed blev pornografin även ett problem för stora delar av den kritiska vänstern.

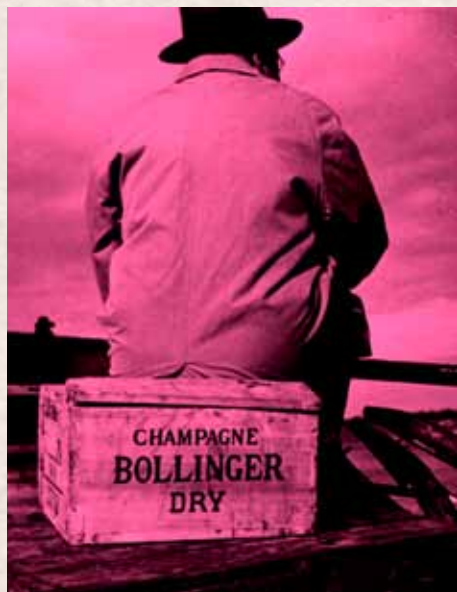
Klara Arnbergs avhandling är välskriven genom sin kombination av lättillgänglighet och vederhäftighet. Som näringslivshistoriker kunde jag önskat att få veta mer om förlagens ekonomi – det mesta av redogörelsen stannar nu vid upplagesiffror. Hur lönsam var branschen egentligen? Byggde dessa entreprenörer några förmögenheter? Eftersom

pornografin under dessa år kom att manifesteras flera av moderniseringsprocessens centrala konfliktområden – äktenskapet, genusrelationerna, sexualiteten – så hade jag också önskat att Arnberg tydligare hade diskuterat socialdemokratins roll för pornografins diskursiva konstruktion. Partiet var ju under dessa år både en moderniseringsivrare och traditionell statsbärare, på samma gång. Dessa avslutande funderingar skall dock inte skymma det faktum att Klara Arnberg skrivit en avhandling som vitaliserat den svenska näringslivshistoriska forskningen i allmänhet och dess presshistoriska gren i synnerhet.



GÅRDAGENS NYHETER

TEXT: PER WICKSTRÖM



”Ät fet mat, sov max fem timmar, var inte så försiktig med sprit, rök tills du är 60 år och spela tennis två timmar i veckan.”

HANS CAVALLI-BJÖRKMAN, F.D. KONCERNCHIEF FÖR SEB

Båtar och bilar, samma signaler

1911 fick AGA en verklig prestigeorder, bolaget fick leverera fyrarna till Panamakanalen som öppnades tre år senare. Leveransen användes på 1920-talet som säljargument för företagets trafikljus. Under en lång period hade AGA en minst sagt mångfacetterad produktkatalog med bland annat järnvägssignaler, svetsutrustningar, radiofyrar, flygplansdelar och biografhögtalare. Så småningom koncentrerades verksamheten på produktion och applikationer för luftgaser och svets. Ur AGA:s arkiv hos Centrum för Näringslivshistoria.



Borgskum och Bjälbotappning

En rad modiga entreprenörer odlar vindruvor och jäser vin på svensk mark, den nordligaste odlingsplatsen är Blaxsta vingård utanför Flen. Men än har verksamheten inte nått till den svenska vinindustrins guldålder i början av 1900-talet. Då var råvarorna inte druvor, utan svenskodlade frukter och bär. Resultatet blev en uppsjö av viner: Bjälbotappning från Fjaestad & Son, Borgskum från Winborg & Co och Knutstorp Sparkling var alla mousserande viner, men de fanns också i röda och vita varianter med äpplen, rabarber, körsbär och annat som råvara.

Men den svenska alkoholpolitiken slog hårt mot branschen, samtidigt som svenskarna i allt högre grad föredrog druvviner utan påtaglig sötma. Av den vilda floran av svenska bärviner var "Körsbärsvin" och "Dessert" länge de sista utlöparna. Numera är även de ute ur Systembolagets sortiment, förmodligen saknade enbart på landets parkbänkar.

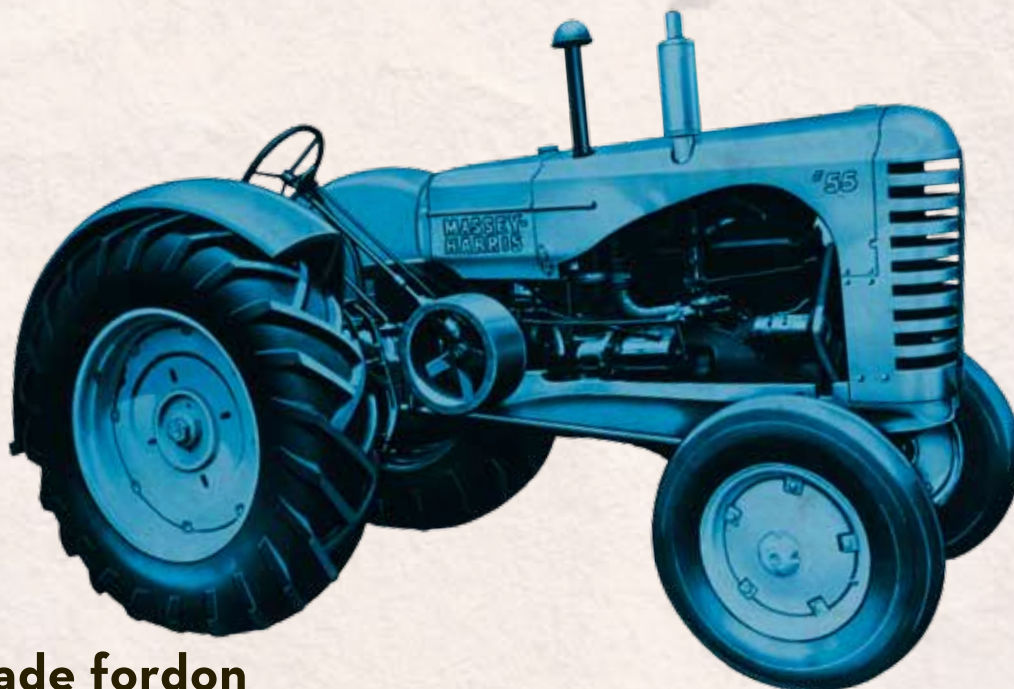
Fattiglappen som blev miljöbomb

År 1907 började Skandinaviska eternitaktiebolaget i Lomma tillverka plattor av asbestcement på licens efter ett österrikiskt patent. Namnet eternit kommer från latinets aeternum, "för evigt", och även om plattorna inte varade för evigt var det inte långt ifrån. Längs kusterna så stod eternitskivorna emot väder och salta vindar.

De var lätta att montera, det räckte med hammare och spik. 1940- och 1950-talen var eternitens verkliga storhetstid, och gamla träfasader blev som nya i tidens funkisanda. Men det var inga statusprodukter, öknamn som "fattiglappar", "tattarkex" och "torparkex" förekom. Fabriken i Lomma gjorde dock sitt för att popularisera materialet genom att tillverka blomlådor, möbler och fågelbad av asbestcementen.

Under 1960-talets miljonprogram användes materialet till tak och fasader, men populariteten sjönk när eterniten började förknippas med trista betongmiljöer. Dödsstöten kom 1975 när LO-läkaren Anders Englund slog larm om lungcancerfall bland de anställda på eternitfabriken i Lomma. De anställda drabbades också av asbestos, med samma symptom som den fruktade silikosen.

År 1977 förbjöds asbest som byggmaterial och samma år lades fabriken i Lomma ner. Men den har lämnat spår i svenska hus, man räknar med att det finns nästan en halv miljon ton asbest i svenska byggnader, det mesta i form av eternitplattor.



Vårdade fordon

Den som till äventyrs oroas över att lantbrukets gamla traktorer ska falla i glömska kan andas ut. Att vårda gamla traktorer verkar vara något av en folkrörelse. Det finns i dag ett drygt dussin traktormuseer i landet. Det nordligaste är Holgers traktormuseum i Svartbyn, resten ligger strödda över landet på mindre orter som

Vilsta, Öja, Helgum och Norra Öna. Den enda stad som ståtar med ett traktormuséum är Eskilstuna där Volvo hedrar minnet av forna tiders traktorer med ett Munktellmuséum. Dessutom finns *Traktor Power* och andra tidskrifter som ständigt uppmärksammar historiska lantbruksmaskiner.

MEDLEMMAR I CENTRUM FÖR N

ABB
Adv. firman Delphi
AGA Gas AB
Ahlbins Zacco AB
Ahlsell
Ajasto Almanacksförlaget AB
Akzo Nobel
Alecta
Alfa Laval
ALMI Företagspartners Stockholm
Apotekarsocieteten
Apoteket AB
Arbio AB
Arla Foods AB
Astra Zeneca
Atlas Copco
Axfood
Becker, Wilhelm AB
BEEP
Björk & Berries
Bokbinderimästareföreningen i Stockholm
Bokbranschens Understöds- och
Utbildningsfond, Stiftelsen
Bonnier AB
Brandkontoret
Branschorganisationernas kansli,
Stiftelsen
Bruzaholms Bruk, AB
Busslink Sverige AB
B. Wahlströms Bokförlag
Bygdegårdarnas Riksförbund
Byggnadsämnesförbundet
Bästad Gymnasium
Carlsberg Sverige
D. Carnegie & Co
Cederquist, Advokatfirman KB
Cederroth International
Chefsekreterarna Stockholm
Christenson AB, Advokat
Christenson Roth Advokater
Clas Ohlson
CorpNordic Sweden AB
Deutsche Gesellschaft zu Stockholm
Ekhagastiftelsen
Electrolux
Elekta
Ericsson
Ersta Diakoni
Esselte

Estrella AB
FABEGE
Familjebostäder
FAR SRS
FAR SRS Förlag AB
Fastighetsarbetsgivarna
Fastighetsbyrå
Fastighetsrådet
Flood Advokatbyrå
Flygtekniska Föreningen
Forma Publishing Group
FR i Stockholms län AB
Fritidsbranschernas Service AB
Färg- och Laktekniska Föreningen
Föreningsarkiven i Stockholms län
Försäkringsbranschens Arbetsgivare-
organisation
Försäkringsförbundets service AB
Garpco AB
Gekås Ullared
Grafiska Företagen
Grand Hotel Holdings AB
Gröna Lunds Tivoli
Gångsätra gymnasium
H & M Hennes & Mauritz AB
Hakon Invest AB
Hald & Tesch Brand
Hamilton & Co Advokatbyrå
Handelns Utredningsinstitut
Handelsbanken Svenska
Handelshögskolan i Stockholm
Hedlunds, Petrus och Augusta stiftelse
Heidelberg Sverige
Henkel Norden AB
Hornmark KK
Hufvudstaden AB
Hushållningssällskapens Förbund
Husqvarna
Hökerberg & Söderqvist Advokatbyrå
IBM Svenska AB
ICA AB
ICA-handlarnas Förbund
IFL vid Handelshögskolan i Stockholm
Ifu
IKEA
Industriarbetsgivarna
Informationsförlaget Heimdahls
Institutet för Näringslivsforskning
Institutet för värdering av fastigheter

Investment AB Kinnevik
IR Bolaget
J A Lindblads Förlag AB
JCDecaux Sverige AB
Jehander Sand o Grus AB
Jernhusen AB
John Mattson Fastighets AB
Juridiska Biblioteket
Juristfirman Wiestahl AB
Järnhandelns Intresseförening
Konstnärernas Riksorganisation
Kooperativa Förbundet
Kraft Foods Sverige AB
Kreab Gavin Anderson
Kris- och Traumacentrum AB
KTH Executive School AB
Köttbranschens Riksförbund
Landahl Öhman Advokatbyrå AB
Landshypotek
Lantbrukarnas Riksförbund LRF
Lantmännen
Lernia AB
Li, Livsmedelsföretagen
Lindberg & Saxon HB, Advokatfirma
Lind & Co Tidskrifter
Ljuskultur
Lokaltidningen Mitt i Stockholm AB
Lundh, Ivar & Co
Länsförsäkringar AB
Länsförsäkringar Stockholm
Magnusson Advokatbyrå
MAQS Lawfirm AB
Mariebergs Arkivbyrå
Markaryds kommun
Martin Olsson HAB
Mats Dahlström Revision AB
Micasa
MQ/Jaller Klädcenter AB
Mr Trend Writing Unlimited AB
Nasdaq OMX
Natur & Kultur
NCC
Nordea
Nordia Law Advokatfirma
Nordiska Kompaniet
Nordstjernan
Norma Sweden AB
Norstedts Förlagsgrupp
Norstedts Juridik/Fritzes

NYA MEDLEMMAR



Stampen
Grundat 1987



Ersta diakoni

Ersta Diakoni
Grundat 1850



Semper
Grundat 1938



Nova AB, Advokatfirman
Nynäshamns Ångbryggeri,
Intresseförening
Odhner & Co Belysning
OK, ekonomisk förening
Oriflame Cosmetics AB
Osram
Packhuslaget
Pangea design
Pensionsstiftelsen Mervärde
Pensionsstiftelsen Optimal
Pernod Ricard Sweden
Peter Roth, Advokatbyrå
Plåtslageriernas Riksförbund
Pri Pensionsgaranti
PricewaterhouseCoopers AB
Primus
Procordias Pensionsstiftelse
Procordias Pensionsstiftelse II
Propeller
Ricoh AB (fd Carl Lamm AB)
Rottneros AB
Röda Korsets Sjuksköterskekårs Intresse-
förening
SAAB AB
Sackemark Brantheim Björck, KB,
Advokatfirma
Salus Ansvar
Sandrew Metronome AB
SBAB
SCA Hygiene Products
Scandinavian Airlines System (SAS)
Scania
Schering-Plough
SEB
Sefina Svensk Pantbelåning AB
Semper
Setterwalls Advokatbyrå
SHR, Sveriges Hotell & Restaurang-
företagare
SIAR, Forskningsstiftelsen
Sievert AB
Sinf Konsult AB
Sirius International Insurance Corp.
Skandia
Skanska AB
Skogsindustrierna
Skolfastigheter i Stockholm AB
Snickers Workwear

Sollentuna Kommun
Sparinstituten Pensionskassa
Spendrups Bryggeri AB
Spårvägens Idrottsförening
SSAB
Stampen
Stiftelsen Borgerskapets Enkehus och
Gubbhus
Stiftelsen Olle Engkvist Byggmästare
Stiftelsen Tornspiran
Stockholm Business Region AB
Stockholm Saltsjön
Stockholms Hamnar
Stockholms Bleck & Plåtslagarmästare-
förening
Stockholms Handelskammare
Stockholms Hantverksförening
Stockholms Jernkramhandlareförening
Stockholms Läns Hemslöjdsförening
Stockholms Stads Bostadsförmedling AB
Stockholms Stadsmission
Stockholmsshem
Stockholmsmässan
Stokab
Strömma Turism & Sjöfart AB
Swedbank
Svensk Energi
Svensk Fastighetsförmedling
Svensk Filmindustri
Svensk Fjärrvärme
Svensk Form
Svensk förening för informations-
specialister
Svensk Handel
Svensk Handelstidning Justitia AB
Svensk Mjolk
Svenska Bankföreningen
Svenska Bokhandlareföreningen
Svenska Bostäder
Svenska Fotbollförbundet
Svenska Försäkringsföreningen
Svenska Hundskyddsföreningen
Svenska kyrkans Församlingsförbund
Svenska McDonald's
Svenska Pappers- och Cellulosaingenjör-
föreningen
Svenska Shell AB
Svenska Spel
Svenska Uppfinnareföreningen

Svenskt Näringsliv
Svensk-Thaiändska Föreningen
Sveriges Advokatsamfund,
Stockholmsavd.
Sveriges Aktiesparares Riksförbund
Sveriges Bagare & Konditorer
Sveriges Bryggerier
Sveriges Bygg & Järnhandlareförbund
Sveriges Kommuner och Landsting
Sveriges MarknadsUndersökningsköpare
Förening (SMUF)
Sveriges Trähusfabrikanter
Svets teknik AB
Swärds Stiftelse, Anders Otto
Systembolaget
SYVAB, Sydvästra Stockholmsregionens
Va-Verks AB
Sällskapet för Folkundervisningens
Befrämjande
Sällskapet Järn, Maskin, Metall
Södermark HB, Advokatfirman
Taxi Stockholm
Tekn. Dr. Marcus Wallenbergs Stiftelse
Teknikföretagen
Telefondirektören H.T. Cedergrens
Uppfostringsfond, Stiftelsen
Stiftelsen Falu gruva
TeliaSonera
The Linde Group
Thomas Tendörf, Advokatfirma
Thure och Karin Forsbergs
Stiftelse
Tibnor
Timbro
Tore Ulff Chartering AB
Trafikförsäkringsföreningen
Transportgruppen
Trygghetsfonden
Trygghetsrådet
Ung Företagsamhet
Unilever Sverige
Uppfinnarkollegiet
Vasaterminalen
W&Ö, Advokatfirman
Veteranklubben Alfa
Vin & Sprithistoriska Museet
Volvo
ÅF AB
Ähléns



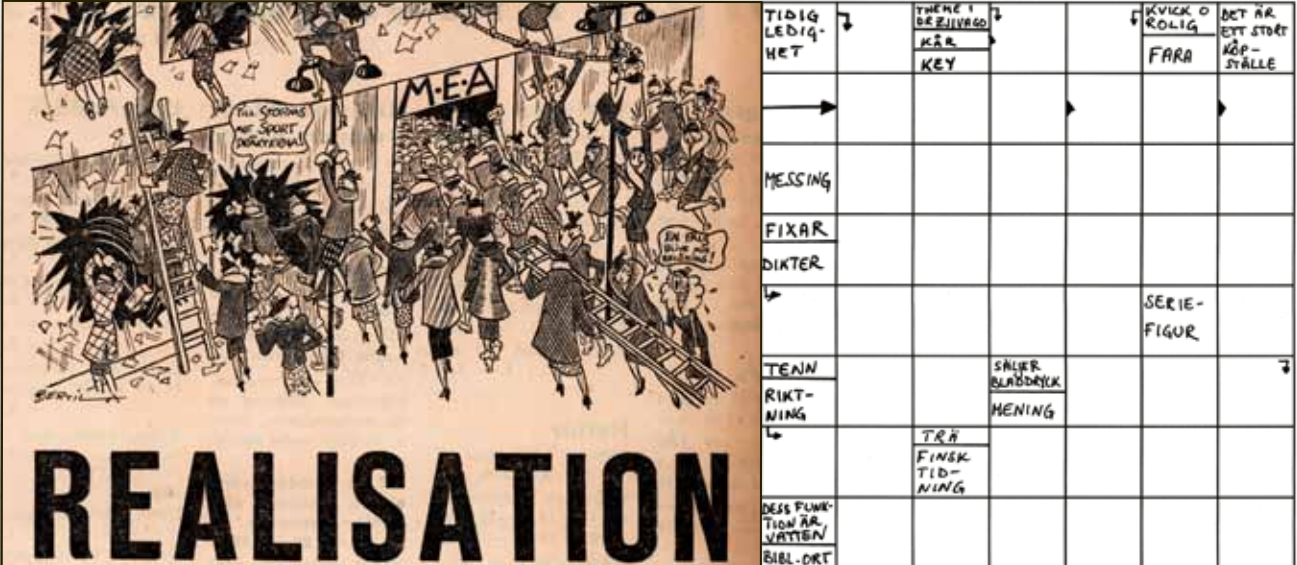
Pengea Design
Grundat 1997



Björk & Berries
Grundat 2005



Kreab Gavin Andersson
Grundat 1970



REALISATION

Av Hans G. Svensson

Lös korsordet och vinn böcker!

Skicka in korsordet till: info@naringslivshistoria.se eller Företagsminnen korsord, Centrum för Näringslivshistoria, Grindstuvägen 48-50, 167 33 Bromma.

Glöm inte att bifoga ditt namn och din adress. Dragning bland de rätta svaren sker 4 maj 2011.

1:a pris: Ett bokpaket bestående av Anders Johnsons *Garpar, gipskatter och svartkallar – Invandrarna som byggde Sverige* och *Paket på väg. En odysse genom distanshandelns historia* (värde 450 kronor). 2:a-3:e pris *Stockholms företagsområdens historia: Ulvsunda – Mariehäll* (Värde 198 kronor).

Förra numrets vinnare och rätta svar hittar du på www.naringslivshistoria.se/korsord Alla prisböckerna finns även till salu på www.naringslivshistoria.se



Baksidan: Tempo-annons från 1942 som visar hur kedjan vuxit fram under de första tio åren. Åhléns historiska arkiv hos Centrum för Näringslivshistoria.

I NÄSTA NUMMER AV FÖRETAGSMINNEN

Älskade bensin- mackar!

Den svenska sockerindustrins
uppgång och fall

Brita Kruus – företagare
under stormaktstiden



HELA SVERIGES *Tempo* DOTTERFÖRETAG TILL ÅHLÉN & HOLM

10 ÅR



Åhlén & Holm började sin verksamhet
år 1899 i Insjön, Dalarna.

Tempo startade år 1932 sin första
affär vid Östermalmstorg i Stockholm.

ÅHLÉN & HOLM A-B, HÖRNET GÖTGATAN-RINGVÄGEN, STOCKHOLM

GODA VAROR TILL LÅGA PRISER