Ronald Fagerfjäll

Shape living for the better

Electrolux första 100 år

Ronald Fagerfjäll

Shape living for the better

Electrolux första **100 år**

Om författaren

Ronald Fagerfjäll, född 1945, är författare, journalist och företagsanalytiker. Han har publicerat ett 25-tal böcker om ekonomi och företagande. Bland produktionen finns *Företagsledarnas århundrade,* ett standardverk i tre volymer, *De gjorde Sverige rikt: 1900-talets entreprenörer, företagsledare och riskkapitalister* (som även omfattade en DVD-skiva), *Ivar Kreuger: en komplicerad finanshistoria* och *Investor 100 years*.

Ronald Fagerfjäll har tidigare också varit chefredaktör för flera olika tidningar i Sverige och Storbritannien, främst *Affärsvärlden*. Han har också varit utrikesreporter i Japan och Frankrike.

–FÖRLAGET–
NÄRINGSLIVSHISTORIA

www.naringslivshistoria.se

© Förlaget Näringslivshistoria och Ronald Fagerfjäll, 2018

Redaktör: Karin Jansson Myhr
Bildredaktör: Martin Månson
Projektledare: Jenny Bergman
Projektledare Electrolux: Paul Palmstedt
Design & Produktion: Johan M Sandell
Omslagsillustration: Kajsa Eldsten

Innehåll

Förstklassiga konsumentupplevelser är nyckeln 13
Electrolux – en flora av företag 17

1919–1939
Kapitel 1: Fröet till ett världsföretag 22
Ungt säljgeni med internationella drömmar 29
Den revolutionerande Modell V 41
Konflikten med Handelsbanken och Lindman 48
Finslipade säljmetoder 51
Internationell expansion 57
Med en kylskåpsinnovation på världsscenen 64
Fyra förtrogna medarbetare 71
En av världens rikaste personer? 74
Politiska ambitioner 78

1940–1949
Kapitel 2: Krig, svartlistning och revolution i hushållen 88
Granskas av FBI 92
Landsflyktig i Mexiko 98
Produktion under och efter andra världskriget 100

1950–1966
Kapitel 3: Nya ägare och hårdnande konkurrens 112
Utvecklingen av vitvaror 116
Strålande konjunktur 118
Electrolux byter ägare 120
Nya produkter och fabriker efter kriget 124
Sammanslagningen med Elektro-Helios 128
Förfinad hemförsäljning 136
Nya politiska vindar och strukturella utmaningar 139

1967–1995
Kapitel 4: Trojkan och kulturrevolutionen 146
Trojkan 154
Nya förutsättningar för konkurrens 166
Expansion och förvärv 170
Upplysta konsumenter 174

Substansaffärer gav pengar till expansion 176
Breddning – men Wenner-Grens produkter behåller greppet 185
Tre storaffärer i trojkans sista tid 199
Lamcoprojektet 223
Anders Scharp vid rodret 226
En global ekonomi 235
Electrolux tvingas på defensiven 237
Viktig Tysklandsaffär vid fel tid 241
Stora ambitioner på nya marknader 247
En ny ägarvärld 252

1996–2001
Kapitel 5: Nya ägarmodeller och nytt ledarskap 268
Rivstart för Treschow 273
Ökat fokus på konsument och varumärke 281
It-bubblan som sprack 290

2002–2010
Kapitel: 6 När globaliseringen krävde en revolution 296
Lågkonjunktur och sparpaket 306
En strategi för en globaliserad marknad 308
Djupare förståelse för konsumentens behov 311
Skilsmässa från Husqvarna 315
En ny chef för Nordamerika 318
Framgångar i Australien 322
Starkare band till konsumenten 324
Större mångfald i ledningen 326
Konsumentföretag på en omstrukturerad marknad 328

2011–Nutid
Kapitel 7: Företaget som en god världsmedborgare 336
En amerikansk chef i Stockholm 345
Global och digital marknadsföring 356
Strömningar mot globalisering 358
Försök till en sista storaffär i Nordamerika 359
Design med en mänsklig touch 363
Fokuserat, globalt och lönsamt – kan protektionismen hanteras? 367
Vikten av ett syfte 376

Electrolux vd:ar och styrelseordförande genom tiderna 382

Förstklassiga konsument-upplevelser är nyckeln

*Electrolux vd och koncernchef **Jonas Samuelson** om bolagets hundraåriga historia, nutid och framtid.*

Jonas Samuelson, Electrolux koncernchef sedan 2016, betonar vikten av konsumentens upplevelse av Electrolux erbjudande, till exempel den senaste robotdammsugaren Pure i9, som kan styras med en app i mobilen.

En liten trekantig robotdammsugare, utformad för att kunna nå in i hörn, styr i god fart mot oss men stoppar upp och vänder när den tycks uppfatta våra skor. Den navigerar försiktigt runt en portfölj som lämnats på kontorsgolvet och fortsätter mot ett hörn av rummet. En borste i fronten surrar hela tiden ganska tyst.

Vd:n och koncernchefen för Electrolux, Jonas Samuelson, har just blivit intervjuad för den här boken och på väg ut råkar vi passera en demonstration av dammsugarroboten Pure i9. Den ska just lanseras i Nordamerika. Inget ovanligt på huvudkontoret i Stockholm, där 1 500 medarbetare från fler än 60 länder arbetar. Här samlas dessutom tillfälliga besökare från världens alla hörn. Det liknar mer en stor pågående global konferens än den ganska homogena arbetsplats för svenska ingenjörer och disponenter som var hjärtat i koncernen för bara 30 år sedan. Men redan då skilde företaget ut sig från andra svenska ingenjörsföretag genom sin inriktning på konsumentprodukter.

Dammsugare, den produkt som skapade världskoncernen, är inte längre någon stor affär relativt sett, bara 1 omsättningskrona av 14 kommer i dag från det affärsområde som kallas ”små hushållsapparater”. Men den här lilla roboten, med många konkurrenter i olika varianter, visar kanske mer än någon annan hur mycket som kan hända under en hundraårig företagsresa – hur företaget och dess produkter utvecklats i samspel med samhället. Att dammsuga är snart inget manuellt arbete utan bara en del i en större automatisk process, eller till och med upplevelse.

Jonas Samuelson argumenterar för hur ”Internet of Things” nu påverkar synen på framtidens hushållsprodukter och möjligheterna för kunden att ta kommandot tack vare digitaliseringen. När du har bestämt vilken luftkvalitet du vill ha i hemmet kan du samordna avfuktaren, värmeanläggningen och dammsugaren till ett system som ger det bästa resultatet. Systemet kan spara energi eftersom det optimala tillståndet bara behövs när familjens medlemmar är hemma. När den siste lämnar hemmet och stänger dörren går systemet ned i viloläge, och när någon närmar sig huset igen sätter systemet i gång för högtryck – under en kort stund.

Electrolux presenterade som pionjär sin första robotprototyp för dammsugning, Trilobite, redan i maj 1997 i BBC-programmet *Tomorrow's World*. Trilobite var dessvärre ”före sin tid”, vilket gjorde att den sålde i relativt små volymer. Samma tveksamhet bland konsumenterna mötte ”det uppkopplade hemmet”, som lanserades som koncept kring år 2000. Konsumenterna var inte redo att betala vad det kostade för krångliga apparater och svårförståeliga system. Att visa tv på kylskåpet var till exempel ingen bra idé, eftersom kylskåp byts ut ganska sällan jämfört med tv-apparater. Nu har tiden och tekniken emellertid kommit i kapp Electrolux.

Jonas Samuelson, 50 år, blev koncernchef 2016 efter åtta år som först finanschef och sedan vitvaruchef i Europa, Mellanöstern och Afrika. Som civilekonom gjorde han dessförinnan en internationell karriär inom General Motors. En av hans viktigaste utmaningar är att ta ett globalt företag, ägarstyrt från Sverige, genom en av historiens största förändringar – den så kallade digitaliseringen. Konkurrensen kommer troligen främst från företag på de snabbt växande marknaderna i Kina och Sydostasien. Och vem vet vad de tekniska jättarna i amerikanska Silicon Valley har på lut med sina väldiga finansiella resurser?

”Poängen är inte själva tekniken”, säger Samuelson. ”Tekniken blir mer och mer underordnad upplevelsen. Man pratar inte om hur snabb mikroprocessorn är som sitter i en apparat, utan vad den kan göra för konsumenten.”

”Vitvarubranschen har länge styrts av återförsäljarna. Tidigare gällde att om Electrolux erövrade en stark återförsäljarkedja för sin nya produkt så sålde den bra. Men internet har redan rubbat den maktbalansen. Konsumenterna har fått helt andra verktyg att leta produkter som passar just dem och kommer till butikerna med bestämda uppfattningar. De är ute efter olika upplevelser och det gäller för oss att ge dem det.”

Det intressanta är att företag med starka varumärken stärks av den nya tekniken, eftersom de kan fortsätta att hålla kontakten med den kund som köper en apparat. Tidigare var detta svårt och dyrt eftersom kunderna inte kunde identifieras av andra än återförsäljarna.

”Jag tror att Electrolux har en starkare ställning när det gäller att ge konsumenter förstklassiga upplevelser i hemmen, det är svårare för nya konkurrenter att utmana”, säger Samuelson. ”Vi är specialister, vilket är en fördel jämfört med dem som jobbar mycket bredare. Electrolux fokuserar på tre områden där företaget måste fortsätta att vara bäst för att kunna överleva. Alla Electroluxanställda vet vilka områdena är: great tasting food, perfect care for your clothes and healthy well-being in your home.”

”Inget av detta är lätt att lära sig eller kopiera. Electrolux har länge utvecklat produkter för både konsumenter och proffs. Den professionella marknaden har alltid gått före.”

Inte minst gäller detta restaurang- och hotellsektorn, dit koncernen levererar spisar, kylskåp, frysar, diskanläggningar, köksmaskiner och tvättutrustning. Att till exempel bjuda på förstklassig mat och hålla lakan och handdukar fräscha kräver avancerade hjälpmedel.

”Vi vet precis vad som behövs för att åstadkomma ett femstjärnigt hotell! Och hälften av alla Guide Michelin-restauranger i Europa har våra produkter.”

På koncernens främsta marknader Nordamerika och Europa finns en stark trend bland premiumkonsumenter att ordna matlagningsupplevelser för sina vänner. Köket och dess

» Jag tror att Electrolux har en starkare ställning när det gäller att ge konsumenter förstklassiga upplevelser i hemmen, det är svårare för nya konkurrenter att utmana. «

utrustning har kommit i centrum på ett sätt som ännu inte skett i till exempel Japan, där bostäderna är för små för stort umgänge hemma. Bland de välbärgade konsumenterna i Kina däremot börjar trenden bli synlig. En avancerad spis blir en del av livsstilen, precis som en dyr bil kan vara det.

”Det är väldigt positivt för oss, vi kan ta teknik som vi redan utvecklat för professionella kunder och överföra den till nya och fler konsumenter. Med hjälp av sådant som teppanyaki-häll, ångfunktion och sous vide-teknik kan man åstadkomma matupplevelser som bara lyxkrogar kunde erbjuda tidigare. Nya sorters köksutrustningar, till exempel vinkyl, köps av fler och fler.”

”Även för den som nöjer sig med att laga vardagsmat till familjen skymtar fantastiska möjligheter med funktioner som hjälper till att öka variationen från de vanliga 5–6

varianterna till många gånger fler. Vi kommer att kunna erbjuda hjälpmedel för allt från att inventera kylen och frysen och sätta upp en lista över det som behöver skaffas till att sätta i gång de olika momenten i rätt tidsföljd och komma ihåg alla ingredienser."

Med matvågen har också följt ett ökat intresse för råvaror, för hållbarhet och hälsa. Hur ska mat förvaras för att bli nyttigare eller inte förstöras? Kraven på temperatur och belysning varierar starkt. Olika frystekniker utvecklas, liksom nya distributionsmetoder. Det gäller att kunna hantera livsmedel på många olika sätt i samma produkt.

För tvättmaskiner är utvecklingen lika intressant. De flesta lägger en allt större andel av lönen på kläder och bygger allt större garderober, trots att många helst använder samma plagg om och om igen. Undersökningar visar att 80 procent av kläderna hänger oanvända i garderoben. Få vågar paradoxalt nog använda sina dyraste och käraste kläder, ofta i rädsla för att de ska bli förstörda om de tvättas för ofta. Här har avancerad klädvård blivit allt intressantare. Om tvättutrustningen kan rengöra och torka kläderna utan att dessa slits eller tappar formen kommer konsumtionsmönstren att förändras.

"Om en svart exklusiv blus kan tvättas hundratals gånger och förbli lika fin får både blusen och tvättutrustningen ett helt annat värde för konsumenten."

En stor teknisk trend är artificiell intelligens – det är när maskiner utför uppgifter som stöds av en ständig analys av stora mängder data. Egentligen är det bara en del av den automatisering som pågått under lång tid. Ett tvättprogram eller diskprogram styr obevekligt och enkelriktat hushållsmaskinen under livstiden, med det är också helt möjligt att få den att flexibelt och självständigt modifiera instruktionerna i takt med att konsumenternas behov ändras. Förutsättningen är förstås att kapaciteten att samla, lagra och analysera information blir tillräckligt billig. Så håller det snabbt på att bli.

För precis 100 år sedan, 1919, förändrade det lilla svenska Electrolux synen på hur en dammsugare skulle se ut och användas. Med de nya dammsugarmodellerna från Electrolux förändrades uppfattningen om hur städning skulle gå till.

Precis som tidigare tvättmaskiner eller televäxlar kommer nya hjälpmedel att radikalt ta över arbete och öppna för andra arbetsuppgifter och samhällsförändringar. Elektroniska televäxlar drev på globaliseringen och tvättmaskiner påverkade jämställdheten.

För ett globalt verksamt konsumentvaruföretag som Electrolux är den tekniska utvecklingen en realistisk beskrivning av de strategiska möjligheterna och utmaningarna. Som den här berättelsen kommer att visa fortsätter Electrolux att vara en ständig spegling av utvecklingen i världen, av standardstegring, teknikutveckling, global konkurrens och demografiska förändringar.

Det är dags att gå över till den långa historien om ett företag som överlevde sådana utmaningar och krav.

Electrolux – en flora av företag

Historien om hundra år med Electrolux handlar också om hundratals andra företag som antingen slukades upp eller ombildades för att sedan komma tillbaka. Starka varumärken i Electroluxgruppen som Zanussi, AEG, Frigidaire och Westinghouse minner om detta, men det gör också en rad fristående företag.

En stor del av det konglomerat som skapades före 1990-talet, "knoppades av" till aktiebörsen och växte sedan med hjälp av förvärv och marknadssatsningar. Om alla hade varit kvar skulle, hävdar några, koncernen ha varit 4–5 gånger större. Men troligare är nog att Electrolux då skulle ha köpts upp och styckats.

Att så många av de avknoppade verksamheterna har expanderat så starkt i frihet talar för att Electroluxledningarna valde rätt väg. Aktieägarna fick fler alternativ att välja mellan och fler verksamheter överlevde. På de följande fyra sidorna beskrivs några av dessa företag.

Bolag som knoppats av till börsen

En stor del av det som utgjorde koncernen före 1990-talet har knoppats av till börsen, antingen av Electrolux eller köparen.

Getinge, avknoppat 1989 till några anställda, expanderade genom förvärv till att bli ett börsföretag värt 42 miljarder kronor inom medicinteknik. Entreprenörerna var Rune Andersson och Carl Bennet.

Autoliv, noterat 1994, är efter en lång resa världens ledande inom bilsäkerhet och värt över 100 miljarder kronor.

Gränges, noterat 1996, är efter flera olika förvärvsturer ett medelstort internationellt aluminiumföretag på Stockholmsbörsen (värt cirka 6–7 miljarder kronor). Delar av bolaget lever kvar i annan form.

Ballingslöv såldes till ett riskkapitalföretag 1998 och noterades på börsen 2002. Bolaget ingår numera i Stenagruppen. Ballingslöv omsätter 8 miljarder kronor i främst Sverige och Storbritannien.

Dometic, som såldes till ett riskkapitalföretag 2001 och noterades på börsen 2015 efter olika problem, är världsledande inom camping- och fritidsbåtsutrustning och värderat till 23 miljarder kronor.

Husqvarna, noterat 2006, är världsledare inom utomhusprodukter och värderat till 44 miljarder kronor.

De integrerade och sålda bolagen

Electroluxkoncernen hann göra flera hundra förvärv, både stora och små, under internationaliseringsfasen på främst 1970- och 1980-talen. Här är några av de största och viktigaste som lever kvar i koncernen eller i andra företag.

Elektro-Helios var ett svenskt vitvaruföretag som slogs samman med Electrolux 1962 och lade grunden till den inriktning som kännetecknar företaget i dag.

Facit var en krisdrabbad kontors- och datakoncern som togs över 1973 och såldes vidare till Ericsson 1983 efter sanering och styckning.

National Union Electric var ett amerikanskt dammsugarföretag med varumärket Eureka. Det övertogs 1974 och gav Electrolux ett nytt brofäste i Nordamerika.

Arthur Martin var ett varumärke i Frankrikes och Belgiens största vitvarugrupp som blev en del av Electrolux 1976.

Tappan var ett amerikanskt företag som tillverkade spisar, mikrovågsugnar och kökssnickerier. Det har funnits i koncernen sedan 1979.

Océanic var ett franskt tv-bolag som köptes 1980 och såldes vidare 1987.

Progress var en tysk dammsugartillverkare, liksom franska Paris-Rhone. Båda införlivades i koncernen 1981.

De integrerade och sålda bolagen, fortsättning

Hugin, som tillverkade kassaapparater och dammsugare, köptes från Kooperativa Förbundet 1981. Kassaapparaterna såldes snabbt vidare.

Zanussi, denna stora Italienska vitvarutillverkare, blev en lyckad jätteaffär 1984 och gjorde omedelbart koncernen till en stor europeisk spelare.

Zanker var en liten tysk tvättmaskinstillverkare som övertogs 1985.

Beijer Bygg var ett byggvaruhus som köptes 1985 och såldes 1990.

White var en av Electrolux stora amerikanska konkurrenter med bland annat varumärket Frigidaire. Det var då den enda amerikanska storkonkurrenten som var till salu. Ett kostsamt äventyr men som lade grunden för koncernens starka ställning i Nordamerika och Latinamerika i dag. Affären gjordes 1986.

Poulan från USA köptes 1986 för att ingå i utomhusprodukter.

Thorn EMI var en brittisk lågpriskoncern inom vitvaror och storkök som övertogs 1987.

Corberó/Domar var två inhemska olönsamma spanska vitvaruföretag från Francotiden. De köptes 1988.

American Yard Products förvärvades 1988 och blev en ny byggsten för utomhusprodukter i Nordamerika.

Britax var en brittisk konkurrent till Gränges bilbältesverksamhet, blivande Autoliv. Företaget köptes 1988.

Buderus var en tysk grupp som tillverkade spisar, storkök och industritvättar och förvärvades 1989.

Allegretti & Co kompletterade utomhusprodukter i Nordamerika när det förvärvades år 1990.

Lehel var en ungersk vitvarutillverkare (med eget zoo). Sedan 1991 utgör flera av Lehels anläggningar viktiga delar i den europeiska tillverkningen.

AEG Hausgeräte var den första stora inbrytningen på vitvaror i Tyskland. Affären genomfördes 1992–1994. AEG är i dag ett premiumvarumärke i olika delar av Europa och Kina.

Refripar var ett lyckat förvärv av ett brasilianskt vitvaruföretag år 1996, som lade grunden för Electrolux starka ställning i Latinamerika.

Email, Australiens största vitvaruföretag, blev ett lyckat förvärv år 2000.

Olympic var ett egyptiskt vitvaruföretag som köptes inför Electrolux satsning i Mellanöstern och Afrika år 2011.

CTI var Chiles största vitvaruföretag och förvärvades 2011.

KAPITEL

1

Fröet till ett världs-företag

1919–1939

Viktiga milstolpar

Årtal	Händelse
1881	Axel Wenner-Gren föds.
1901	Aktiebolaget Lux, som tillverkar gaslampor, grundas.
1902	Axel Wenner-Gren tar examen från Berliner Handelsakademie.
1908	Lux flyttar till lokaler på Lilla Essingen i Stockholm. Axel Wenner-Gren får för första gången syn på en dammsugare – i ett skyltfönster på Kärntner Strasse i Wien.
1910	Elektromekaniska AB grundas av ingenjören Sven Carlstedt. Bolaget börjar så småningom tillverka motorer åt Lux dammsugare.
1912	Ett samarbete inleds mellan Axel Wenner-Gren och Lux. Dammsugaren Lux I lanseras.
1915	Axel Wenner-Gren startar försäljningsföretaget Svenska Elektron.
1917	Elektron köper alla aktier i Elektromekaniska AB.
1918	Elektron och Lux, som nu ägs av AGA, tecknar ett samarbetsavtal. Det innebär att Lux tar över verksamheten i Elektron, samtidigt som Elektron förvärvar 49 procent av aktierna i Lux. AGA blir i sin tur majoritetsägare till Elektron.
1919	Electrolux bildas den 29 augusti som ett helägt bolag till Elektron som nu Wenner-Gren blir ensam ägare av. Lux och Elektron ingår ett samarbetsavtal där Elektron får ensamrätt till försäljningen av dammsugare av märket Lux, men förbinder sig också att köpa sina dammsugare därifrån. Electrolux etablerar sig redan nu utomlands: i Danmark, Nederländerna, Schweiz och Frankrike.
1920	Elektro-Helios lanserar den första elektriska spisen i Sverige.
1921	Dammsugaren av "Modell V" lanseras.
1922	Teknologerna Baltzar von Platen och Carl Munters uppfinner i samband med sitt examensarbete absorptionskylskåpet.
1923	Wenner-Gren köper ut hela Lux från AGA.
1924	Electrolux etablerar sig i USA.
1925	Electrolux etablerar sin första fabrik utomlands – i Berlin. Wenner-Gren köper den svenska dammsugartillverkaren Volta. Electrolux inleder ett samarbete med amerikanska Servel om att sälja kylskåp.
1926	Wenner-Gren avgår som vd för att bli styrelseordförande. Han ersätts av Ernst Aurell.
1928	Electrolux noteras på Londonbörsen.
1930	Electroluxaktien noteras på Stockholmsbörsen. Det första inbyggda kylskåpet lanseras.
1931	Electrolux startar egen tillverkning av dammsugare i USA. Det första luftkylda absorptionskylskåpet lanseras. Harry G Faulkner utses till vd efter att i två år varit tillförordnad vd.
1937	Wenner-Gren författar den politiska pamfletten *Vädjan till envar* som publiceras på Albert Bonniers förlag. Centrallaboratoriet invigs vid fabriken på Lilla Essingen.
1938	Dammsugarmodellen Z30, den så kallade Limpan designad av Laurelle Guild, lanseras.
1939	Axel Wenner-Gren lämnar ordförandeskapet i Electrolux och även Sverige för att bosätta sig på Bahamas. Han kvarstår dock som huvudägare till företaget fram till 1956. Axel Enström utses till styrelseordförande för Electrolux.

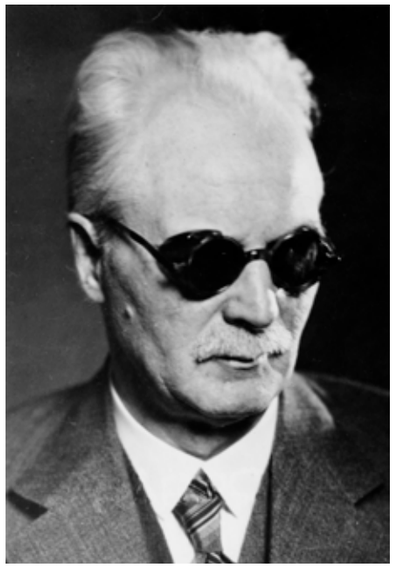
"Låt oss få det här snabbt överstökat så att vi kan gå till middagen."
Stämningen i Handelsbankens styrelserum på Kungsträdgårdsgatan 4 i Stockholm denna fredag i slutet av augusti 1919 var nog närmast förströdd. De flesta hade annat att tänka på än det avtal och det nya namn som de skulle fatta beslut om, mest en formalitet.

Bolaget det handlade om var Elektrolux. Det var främst fem aktörer inblandade: Börsbolaget AB Gasaccumulator (AGA), dammsugartillverkaren Lux, säljbolaget Elektron, den svenska storbanken Handelsbanken och inte minst den 38-åriga entreprenören Axel Wenner-Gren.

Handelsbanken stod bakom flera av de företag som var involverade i grundandet av Electrolux. Bilden föreställer den stora styrelsesalen vid bankens huvudkontor på Kungsträdgårdsgatan i Stockholm 1911.

Uddevalla-sonen och entreprenören Axel Wenner-Gren grundade Electrolux 1919 efter en lång karriär som säljare och säljledare i bland annat Tyskland.

AGA hade grundats 1904 och utvecklats till ett internationellt framgångsrikt företag tack vare uppfinnaren och entreprenören Gustaf Dalén. Han hade uppfunnit ett nytt och revolutionerande fyrsystem som blivit världsledande. År 1912 förlorade han synen i en sprängolycka, men fortsatte ändå att driva företaget. Samma år tilldelades han också Nobelpriset i fysik. Det år Elektrolux bildades var Gustaf Dalén fortfarande vd för AGA och styrelseordföranden hette Arvid Lindman.

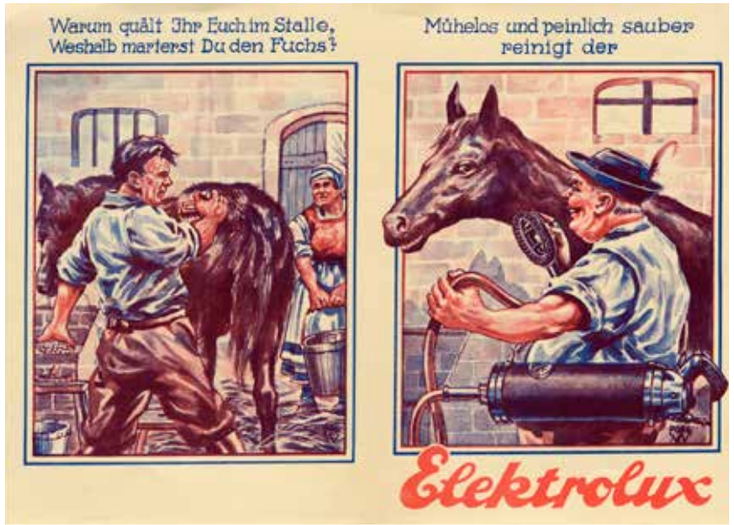


Den svenska uppfinnaren Gustaf Dalén belönades 1912 med Nobelpriset i fysik. Hans företag AGA var en av ägarna till AB Lux, där dammsugare skulle börja tillverkas.

Tidig annons för Lux-lampan för utomhusbruk. Den drevs med fotogen och tillverkades av AB Lux i Stockholm.

Arvid Lindman var en av den tidens stora industrialister – och politiker. Han hade tidigare varit Sveriges statsminister och haft ledande befattningar i flera svenska industriföretag. Förutom att vara ordförande i AGA var Lindman även styrelseordförande i Handelsbanken – den bank som gjorde det finansiellt möjligt att starta Elektrolux. Banken lånade ut 700 000 kronor till Wenner-Gren mot säkerhet i Elektronaktier.

Aktiebolaget Lux hade grundats 1901 och tillverkade då fotogenkök och fotogenlampor. Fotogenlampan hade dock ingen större framtid för sig, eftersom elektriciteten snart fick sitt genombrott. Företaget började i stället att rikta in sig på fyrteknik. Detta uppskattades inte av konkurrenten Dalén, som köpte bolaget. Lux bytte återigen inriktning, och tillverkade från början av 1910-talet dammsugare, bland annat en kopia av det amerikanska märket Santos. År 1919 ägde AGA 51 procent av aktierna i Lux. Resten ägdes av Elektron.



Reklam för Elektrolux dammsugare i Tyskland, en av de första marknaderna som dammsugarna exporterades till. Tyskland var det enda landet förutom de nordiska där stavningen med "k" användes.

» Detta var inte bara ett varumärke som Wenner-Gren själv fick kontroll över, efter att ha använt Lux, utan också ett genialt nytt unikt internationellt namn, gångbart på alla språk. «

Elektron bildades 1915 av Axel Wenner-Gren. Det var ett säljbolag som i första hand sålde vissa dammsugarmodeller som Lux tillverkade. Sedan början av 1919 ägdes majoriteten av aktierna i Elektron av AGA, resten av Wenner-Gren. Nu när Elektrolux bildades skulle han bli ensam ägare till Elektron. Det nybildade Elektrolux skulle bli ett dotterbolag till Elektron. Wenner-Grens motprestation var ett löfte att köpa stora volymer dammsugare från Lux. Lux å sin sida förband sig att under tio års tid låta Elektron och Elektrolux sälja alla dammsugare som tillverkades i fabriken.

I korthet var detta möte del av en process som ledde både till ett nytt ansvarsförhållande och ett nytt namn för ett av världens mest lovande dammsugarprojekt. Ett nytt avtal hade nu slutits mellan tillverkningsbolaget AB Lux och Wenner-Grens försäljningsbolag Elektron AB som innebar att det senare bolaget gavs all försäljningsrätt till dammsugare med varumärket Lux, men också skyldighet att köpa sina dammsugare från Luxbolaget. Samtidigt ändrades namnet på Elektrons dotterbolag Elektromekaniska till det nya namnet Elektrolux. Detta var inte bara ett varumärke som Wenner-Gren själv fick kontroll

över, efter att ha använt Lux, utan också ett genialt nytt unikt internationellt namn, gångbart på alla språk.

Krångligt? Det är inte så ovanligt att avtal med kapitalfattiga entreprenörer blir komplexa eftersom samarbetet utvecklas evolutionärt. Den som vet hur man utvecklar affärerna i praktiken vill ha mer kontroll, och den mer konventionella storföretagsledningen vill inte förlora sina nya lovande finansprojekt.

Parterna försökte yxa till en samarbetsform som alla skulle tjäna på och som skulle kunna fungera smidigt och länge. Att de sådde fröet till ett världsföretag med det geniala namnet Electrolux, som fungerade på de flesta språk, förstod nog ingen. I den här boken kommer stavningen Electrolux att användas genomgående, eftersom det bara var i Norden och Tyskland som stavningen med ”k” förekom fram till år 1957.

Med sig vid bolagsbildningen hade Wenner-Gren en nära ungdomsvän, advokaten Axel Hemming-Sjöberg, som skulle bli ordförande i det nya riskföretaget. Papperen cirkulerades, lästes och skrevs under innan männen i augustikvällen vandrade över till restaurangen för middag. Kanske skulle kortleken komma fram.

Under måltiden pratade man förmodligen om den tyska Weimarrepublikens förste president, socialdemokraten Friedrich Ebert, som klagat bittert på de revanschistiska villkoren

» Att de sådde fröet till ett världsföretag med det geniala namnet Electrolux, som fungerade på de flesta språk, förstod nog ingen. «

i Versaillesfreden från försommaren 1919: ”en våldsfred utan mått och gräns”. Tyskarna skulle tvingas leva i yttersta nöd. Några bekymrade sig om bolsjevikernas nya Ryssland där inbördeskrig, terror och stora pogromer mot judarna pågick. Någon hade kanske till och med uppfattat att det bildats ett nationalsocialistiskt parti i München med en före detta frontsoldat i styrelsen, Adolf Hitler, eller att det i Italien fanns en hemvändande soldat, Benito Mussolini, som grundat ett fascistiskt parti.

Mera säkert samtalade männen den här kvällen om de stora omvälvningar som förändrade Sverige: beslutet om allmän rösträtt i maj och reglerna om åtta timmars arbetsdag som skulle beslutas i september. Här var uppfattningarna bland dem splittrade. De skålade nog för det nya Electrolux men pratade sedan om mer dramatiska förändringar. Att Electrolux snart skulle bli ett oerhört framgångsrikt företag var det nog ingen som förutspådde, utom kanske då Wenner-Gren.

Ungt säljgeni med internationella drömmar

Axel Wenner-Gren med sin examen från Berlins handelsakademi år 1902.

Varifrån kom denne märklige grundare av Electrolux, som med sina snabba internationella resultat och donationer närmast är att jämföra med Henry Ford, Ingvar Kamprad eller Bill Gates på sitt område? Att skriva om entreprenörer i Sverige innebär ett särskilt problem eftersom synen på företagare växlat med synen på kapitalismen. Somliga har helgonförklarats medan andra har svartmålats beroende på tidsandan. Wenner-Gren tillhör den senare skaran. Att de flesta stora företagsgrundare kännetecknas både av sina visionära egenskaper och sina uppblåsta självbilder gör det lätt att måla i svartvitt. Omdömen och etiketter har en tendens att fastna när de väl utdelats. Hur ser då en någorlunda balanserad beskrivning ut av en av de mest framstående svenska företagsgrundarna?

Det finns en bild på den unge Axel efter examen från Berlins Handelsakademi strax före jul 1902, 21 år gammal. Han poserade i fotografens studio med ett avgångsbetyg, avklarat på rekordtid, klädd i dubbelknäppt kostym med väst och hög skjortkrage. En målmed-

veten yngling i hållningen, men med den där bleka frånvarande blicken som människor skulle tala om senare i livet. En av hans närmare medarbetare, ingenjören Torsten Elfving, skulle skriva så här om honom.

”Han gjorde på många intryck av sävlighet och långsam uppfattning. De som väntade sig briljans vid mötet med honom blev besvikna, men det var inte rådligt att underskatta honom.”

En av Sveriges främsta entreprenörer och säljare någonsin saknade tydligen förmågan att göra ett gott första intryck. Kanske var det därför som han fick tjata tio onsdagar i följd för att få sitt första riktiga jobb, på Separators dotterbolag Alfa-Berlin i Tyskland. Separator, som var grundat på Gustaf de Lavals uppfinning av den handdrivna gräddavskiljaren, var tidens mest sofistikerade och lönsamma svenska exportföretag.

Axel Wenner-Gren förstod att det var hit han måste ta sig för att lära sig vad de allra bästa svenska säljarna kunde. Chefen Axel Kullberg tyckte kanske att denna arbetssökande hade drag av lycksökare, men envisheten imponerade och han gav med sig till slut. Axel Wenner-Gren anställdes som fakturist och blev efter bara en kort tid chefens sekreterare. Men han släppte snart kontorskarriären och etablerade sig som en av Separators bästa säljare.

» En av Sveriges främsta entreprenörer och säljare någonsin saknade tydligen förmågan att göra ett gott första intryck. «

Men redan efter två år – sommaren 1904 – slutade han efter att ha blivit motarbetad av sina säljkollegor. Vilka arbetskamrater älskar en karriärist och vad hade han mer att lära av liknöjda kamrater?

Bondsonen som ville bli affärsman

Att Axel Wenner-Gren skulle utbilda sig och inleda en karriär i Tyskland var långt ifrån självskrivet. Fadern Johan Leonard Wennergren var välbeställd storbonde och tidigare lyckosam trävaruföretagare från Uddevallatrakten på den schartauanska västkusten, och hans mor Alice en hattmakaredotter från det liberala Göteborg. Namnändringen till Wenner-Gren skulle Axel göra först i trettioårsåldern, för att inte bli förväxlad med en konkurrent i förlagsbranschen efter att ha startat tidningen *Svensk Export*.

Axel kom således från en relativt välbärgad familj och drömde tidigt om att överträffa det som släktingar åstadkommit. Gården Urhagen där han växte upp med äldre systrar och lillebror Hugo hade till och med ridhästar. Systrarna dog alla tidigt, vilket kanske påverkade hans syn på familjeliv, men om detta finns inget dokumenterat.

Den tyska författaren Margot Boger-Langhammer var den första som skrev en biografi över Wenner-Gren i slutet av 1950-talet, när denne var närmare 80 år. Den litterära stil som hon använde har sina fällor eftersom det knappast går att återge samtal ur minnet eller fantasin. Men blotta ansträngningen att kartlägga detaljer i barndomshemmet

Axel Wenner-Gren, i kubb och stående, tillsammans med sina föräldrar år 1903. Längst till vänster syns yngre brodern Hugo.

och kamratkretsen för att levandegöra skildringen ger intressanta nyanser. Familjen från Uddevalla var uppenbarligen stolt över sin plats i samhället och sina präktiga ägodelar. Äldste sonen, med sin skapande fantasi, var en självklar kandidat till att efterträda sin far och förkovra arvet.

Men Axel Wenner-Gren drömde om att bli något mer än en tupp på en liten gödselstack, han ville bli stor affärsman. Ambitionerna visade sig tidigt genom frimärksaffärer och souvenirtillverkning för sommargäster i badorten Lysekil, hos faster Caroline. Han hade läshuvud men vid 15 års ålder, efter fem år på läroverket, sökte han sig till en ingift morbrors importfirma i Göteborg, Eric Tunell. Det var ju företagare han skulle bli, inte lärare eller präst.

I Göteborg, på Tunellska firman, arbetade han inte bara långa dagar i fem år utan hann också med språklektioner på Berlitz School efter klockan nio på kvällarna: i tyska, engelska och franska. Det blev till och med pianolektioner på KFUM. Och han tog ofta chansen att slå sig i slang med utlänningar i hamnen under de lediga timmarna.

Mot Tyskland

I firman fanns den jämnårige Axel Hemming-Sjöberg, som senare skulle bli Electrolux första styrelseordförande. Unge Wenner-Gren inackorderades i slutet av perioden hos vännens familj och de båda kamraterna följdes åt till sommarkurser i tyska Greifswald i Vorpommern, en sömnig liten stad med universitet som hade haft hundratals år av svenskt styre.

Eric Tunell hade nog tänkt sig att Axel skulle äkta hans fosterdotter och ta över firman. Men inte heller detta var gott nog. Axel ville ut i Europa och bli storman.

Axel Wenner-Gren i Göteborg 1902. Han står här lutad över vännen Axel Hemming-Sjöberg (till vänster). Sjöberg skulle bli Electrolux första styrelse-ordförande.

Även den 70-årige fadern Leonard i Uddevalla blev besviken. Men han föll till föga när sonen visade upp den ansenliga reskassa som han hade lyckats skrapa ihop under de knappa praktikåren i Göteborg. Efter en middag, då en av de finaste flaskorna från källarförrådet hämtades upp, åkte far och son nästa dag till banken och öppnade en kredit på 10 000 kronor för sonen, motsvarande 10 årslöner för en arbetare.

Vännen Hemming-Sjöberg flyttade hem från Tyskland hösten 1901 för att inleda sin juristbana medan Axel sökte in på Berliner Handelsakademie. Att han bara fyra månader senare lyckades få gå upp och tentera för handelsexamen visar att han var mycket väl förberedd genom det tidigare arbetet i firman och språkkurserna. Den tidens handelsskolor hade visserligen inga stora akademiska ambitioner. Det gällde vid sidan om allmänbildningen att bokföra prydligt utan skriv- eller räknefel, att skriva klanderfri handelskorrespondens och att behärska affärslivets olika regler och institutioner, sådant som frakthandlingar, växlar och finanskontrakt.

Utbildningsvalet var strategiskt och smart men skulle hela livet klassa honom som ”långvägare” med skral utbildning. Att Wenner-Gren hade god förmåga att överblicka kunskap gjorde att han byggde upp en skör självbild som ”renässansmänniska”, en man som

engagerade sig överallt och ville tituleras doktor när han väl bärgat det första hedersdoktoratet. Detta säger naturligtvis en del om tidens akademiska högfärd likaväl som om människan Wenner-Gren.

Axel Wenner-Gren gör ett återbesök i Wien, på platsen där han 1908 såg en dammsugare för första gången. Bilden är från 1959.

Första mötet med en dammsugare

Efter att ha lämnat Separator köpte Axel Wenner-Gren in sig i en tysk firma som tillverkade jordbruksmaskiner och marknadsförde dessa maskiner tillsammans med svenska separatorer och amerikanska slåttermaskiner. På motorcykel längs leriga vägar i södra Tyskland började han inse att den verksamhet som han valt inte hade de utvecklingsmöjligheter han hoppats på. Därför sålde han sin andel i företaget med vinst och tog ledigt en tid innan gesällresan gick vidare, först till England och sedan Amerika. Han ville förstå mer om hur man satsade på rätt saker, på rätt sätt.

I februari 1908 anlände han 27 år gammal till New York. Det blev ytterligare trassel och strapatser innan han kom tillbaka till Tyskland som agent för en amerikansk lantbruksmotor. Den sålde visserligen bra men visade sig inte hålla måttet tekniskt.

Dags att byta bana? Nej, Wenner-Gren hade nu mödosamt lärt sig hur försäljnings- och försäljningsadministration fungerade och vad konsumenter krävde. Problemet var bara att identifiera en produkt som hade fler tänkbara kunder. Bondgårdar låg helt enkelt för glest.

Det var därför med öppna ögon som han, enligt den egna berättelsen, i slutet av 1908 råkade passera ett skyltfönster snett emot Stefansdomen på Kärntner Strasse i Wien. Där skådade han en demonstration av en Santo Staubsauger, ett amerikanskt åbäke till dammsugare på 20 kilo som kostade motsvarande 500 kronor i tidens penningvärde,

en ansenlig summa. Detta skulle kunna vara den elektriska produkt som han behövde. Så han telegraferade genast till den amerikanska firman och bad att få bli generalagent för Europa. Det fanns redan en återförsäljare med de europeiska rättigheterna, men Wenner-Gren köpte nu in sig hos denne med 20 procents andel och blev chef för den tyska marknaden.

> » Detta skulle kunna vara den elektriska produkt som han behövde. Så han telegraferade genast till den amerikanska firman och bad att få bli generalagent för Europa. «

Affärerna gick bra men kompanjonskapet började snart gnissla. Wenner-Gren blev generöst utköpt även här och efter ett par år stod han på nytt utan projekt men med 540 000 kronor på fickan. En avsevärd summa!

Det var i ett skyltfönster på Kärntnerstraße, snett emot Stefansdomen, i Wien som Wenner-Gren för första gången fick syn på en dammsugare. Så här ser platsen ut i dag.

Giftermål med en amerikanska

Nu hade Axel Wenner-Gren också hunnit träffa sin blivande hustru på en av resorna över Atlanten 1909. Det var den mörkhåriga, livliga och talangfulla amerikanska operasångerskan Marguerite Gauntier Ligget, som studerade i Tyskland. Hennes lyriska sopranröst hade mognat tidigt och den tyska publiken omfamnade henne redan. Hon fick här tillfälle att sjunga många av de stora sopranrollerna.

Den reslige svensken med den drömmande blicken gjorde stort intryck på henne. Pengarna och framtidsdrömmarna gjorde honom inte mindre attraktiv. Marguerite hade med sig sin äldre syster Gene som förkläde, redan berömd stumfilmsstjärna. Axel hade ett stort musikintresse med sig hemifrån och försummade sällan konserter och operaföreställningar. De få tyska vänner som överlevde krigen berättade för Boger-Langhammer om en svensk som blev väletablerad i kejsardömets Berlin, en spännande och charmig vän som var full av upptåg och idéer.

De unga tu gifte sig raskt och i hemlighet i London. Marguerite var tre år senare, år 1912, på väg från operan i Mainz till operan i Stockholm. Där hade hon engagerats av den nya försteregissören Harald André. Inget talar för att maken hade något med saken att göra. Men André, en renässansmänniska av den sort Wenner-Gren själv ville vara, blev med tiden en nära medarbetare och vän till familjen.

Marguerite lämnade dock operan i Stockholm efter bara 25 föreställningar. Den svenska publiken framstod som tråkig och oinspirerande. Hon ville tillbaka till de stormande applåderna i Tyskland, men ställdes då inför valet att skilja sig eller ägna sig åt sin dammsugarkung och hans affärer. Makarna ingick, efter en sömnlös natt, en pakt om maktdelning och insyn i alla affärer. Fru Wenner-Gren fick fria händer att inreda överdådiga hem med dyra möbler och konstföremål. Uppenbarligen hade båda detta intresse. Så började de ett representationsliv där vänner från affärslivet och kulturen blandades på maskerader och upptåg. I en del kretsar rynkade man dock på näsan åt deras ”uppkomlingsfasoner”.

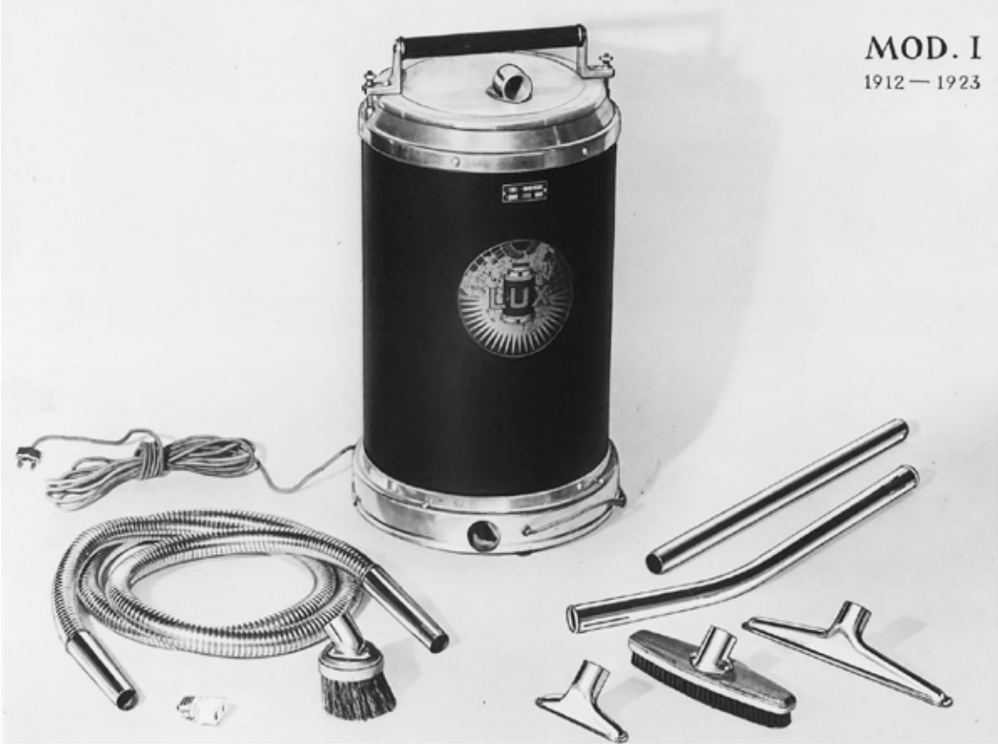
På en av sina resor över Atlanten träffade Axel Wenner-Gren den mörkhåriga och livliga amerikanska operasångerskan Marguerite Gauntier Ligget. De träffades 1909 och förlovade sig strax därpå. Här syns de nyförlovade på Amerikabåten samma år.

Samarbete med Lux

I november 1912 fick chefen för den svenska Luxfabriken C G Lindblom besök av Wenner-Gren. Lux tillverkade vid denna tid en svensk kopia av den amerikanska Santodammsugaren. Den långe blonde 31-åringen bad att få generalagenturen för Tyskland och garanterade en försäljning på 500 apparater per år. Han uppfattades först som lycksökare, men i december skrev parterna avtal.

Dessförinnan hade Wenner-Gren kommit i kontakt med ingenjören Sven Carlstedt. Han hade 1910 startat företaget Elektromekaniska och börjat tillverka en Santokopia åt fabrikören Eberhardt Seger under namnet Salus. Nu var Seger ute ur bilden och Elektromekaniska tillverkade numera dammsugarmotorerna åt Lux, som gjorde hölje och övriga detaljer i egna fabriken. Den första Luxtillverkade modellen började säljas sommaren 1912 och kostade 550 kronor.

Wenner-Gren var alltså inte den ende svensk som upptäckt Santo, men han tänkte djärvare än andra. Redan nu hade den nye dammsugarentreprenören en idé till en förbättrad dammsugare. Innovationen var en motor med turbin för effektivare luftström, ”Modell I”, som Carlstedt genast började förverkliga. Den var också lättare och billigare – kostade 300–400 kronor – men vägde ändå 14 kilo. Fortfarande tungt för husmödrar och pigor. Det var när denna modell var färdigutvecklad som Wenner-Gren tog kontakt med C G Lindholm på Lux.



Lux ”Modell I” började säljas 1912 och fick en flygande start. Det var den första dammsugaren som hade motor med turbin för effektivare luftström. Den var lättare och billigare än andra dammsugare, men vägde ändå 14 kilo.

Lux Modell I fick en flygande start under 1913, men Wenner-Gren och Carlstedt vilade inte på hanen. De drev innovationsarbetet vidare eftersom säljarna hörde från kunderna att även denna modell var för tung. Räckvidden var därmed begränsad till slangens längd. Men de var redan på väg med ”Modell II”, som bör ha varit världens första verkligt konsumentanpassade dammsugare, 9 kilo tung och 200 kronor på marknaden.

Så här kunde det se ut när en städerska i ett högborgerligt hem dammsög med Lux ”Modell I”. Trots otympligheten underlättades städarbetet betydligt.

Wenner-Gren, som nu garanterade att han kunde sälja 5 000 apparater, fick raskt fart på sina kontakter i Tyskland, Frankrike och England. Lux fick svårt att hänga med i leveranserna men vägen till ett världsföretag tycktes redan i början av 1914 ligga vidöppen. Fortfarande handlade det om tunga upprättstående apparater som forslades på dragkärror ut till demonstrationerna, gärna på kvällarna då mannen var hemma. De avbetalningsmetoder som introducerades av symaskinsföretagen redan på 1800-talet användes i allt större utsträckning och förenklade inköpen.

I Sverige pågick samtidigt en regeringskris på grund av ett kontroversiellt kungatal i försvarsfrågan. Den liberala regeringen hade avgått och efterträtts av en expeditionsministär med Hugo Hammarskjöld som statsminister och Knut Wallenberg – tidigare verkställande direktör för Stockholms Enskilda Bank och huvudman för Wallenbergfamiljen – som utrikesminister. De skulle sitta länge eftersom en serbisk nationalist i slutet av juni detta år dödade det habsburgska tronföljarparet med några pistolskott vid ett besök i Sarajevo. Drygt en månad senare var nästan hela Europa i krig. Sverige lyckades dock hålla sig utanför.

Krigsekonomi och krigsaffärer

För Europas blivande dammsugarkung blev händelseutvecklingen brutal. Det var ju han som garanterade leveranserna. Det egna kapitalet smälte snabbt bort när betalningar uteblev och leverantörer med Lux i spetsen skulle ha sitt.

Den gamla Luxfabriken

Företaget Lux tillverkade sedan 1901 fotogenkök och fotogenlampor. Bolaget lyckades bland annat få en stor beställning av fyrbelysning till Suezkanalen. Den mest kända produkten var Luxlampan som främst användes som gatubelysning. Varje lampa fick tändas för sig, ett tidsödande arbete.

Bolagets försäljning byggdes snabbt upp i såväl Europa som USA och Mexiko i en ovanligt öppen tid för internationella affärer. Expansionen fick dåvarande ägare att flytta verksamheten till en större tomt och lokal på ön Lilla Essingen. Ön var då ett utflyktsmål för stockholmarna, men den började förändras efter att ett annat företag i fotogenköksbranschen, Primus, byggt sin allra första fabriksanläggning där.

Att konstruera fabrikslokaler var inget hastverk före första världskriget, utan snarare manifestationer av företagens och industrialismens nya ställning. Aktiebreven pryddes av bilder på dessa katedralliknande skapelser. Den nya Luxfabriken tronade imposant vid vattnet som om den vore en offentlig byggnad. Elektriciteten hade ännu inte fått sitt stora genombrott, så fabrikshallarna behövde ha öppna takkonstruktioner för att släppa in dagsljuset. Takhöjden behövdes också för att härbärgera alla ångkraftens drivaxlar och remmar. Men efter elektricitetens intåg kunde snart varje arbetsstation få sin egen maskin. Verkstadsproduktionen blev därmed mycket flexiblare och arbetsmiljön säkrare.

Fabrikens utförande med så kallad treskeppig basilika minner nu om Sveriges industriella "grundartid". Mittskeppet fick längsgående fönsterband under taklister. Fönstren fick olika utformningar och grupperades vackert. Tegelväggarna inramades av dekorativ mönstermurning enligt arkitektens Sigge Cronstedts anvisningar.

Lux flyttade in i lokalerna 1908 och de gjordes senare om till kontor för Electrolux. Bolaget fanns kvar här till 1999. I dag har anläggningen byggts om till bostäder.

Fabriken på ön Lilla Essingen där Lux flyttade in 1908. Byggnaden längst till höger, under skorstenen, och det vita huset i bakgrunden finns kvar än i dag.

Hur skulle han tjäna pengar för att rädda sitt projekt över kriget? Fanns det förmedlingsaffärer att göra? Ryssland stödde serberna och hade hamnat i allians med England och Frankrike, således i krig med Tyskland. Från Tyskland gick tidigare en stor export av glödlampor till Ryssland, som nu stängdes. Wenner-Gren åkte till Tyskland och fick löfte om ensamrätt på en krigsaffär via Sverige, om han garanterade en miljon lampor. Samarbetspartnern Lux ville inte ta en sådan risk, så Wenner-Gren fick själv åka till Ryssland och erövra de order han kunde få. Trots konkurrensen blev affärerna lukrativa.

Krigsinflationen gjorde att företagen i Sverige gjorde allt större vinster när lönekostnaderna släpade efter. Temperaturen på Stockholmsbörsen steg samtidigt som arbetarna protesterade allt desperatare mot dyrtiderna. Det blev hungerkravaller på Stockholms gator samtidigt som allt fler telefonhytter installerades i börshuset på Stortorget. För de nya elektriska hushållskapitalvarorna fanns det ändå köpstarka pionjärkunder i Sverige, men hemmamarknaden blev för liten för alla de tillverkare av spisar och dammsugare som snart växte upp som svampar ur jorden.

Wenner-Gren fick så småningom nog av krigsaffärer och vände energin mot dammsugarna igen. Förr eller senare skulle kriget ta slut. Han och ingenjör Carlstedt fortsatte att förbättra dammsugardesignen med ett rör mellan munstycke och slang. Det utvecklades till en modell som kunde bäras och som inte vägde mer än 3,5 kilo! Rena leksaken, tyckte Luxstyrelsen. I stället fick ett nytt försäljningsbolag ta hand om produkten, ett bolag ägt av Wenner-Gren själv. Både bolaget och dammsugaren fick namnet Elektron. Elektron sålde bra men sög inte tillräckligt kraftigt. Det behövdes något effektivare. Det var "Modell V" som skulle bli nästa steg, men utvecklingen av apparaten och omställningen av fabriken skulle dröja ytterligare några år.

Gruppbild med försäljare och anställda tagen utanför Luxfabriken på Lilla Essingen utanför Stockholm 1917. Första raden från vänster: kontorschef Lindqvist, direktör Axel Wenner-Gren, direktör C G Lindblom, ingenjör Sven Carlstedt och ingenjör Hydén.

Lux "Modell III" var så pass behändig att den kunde bäras. Men den skulle utvecklas vidare ...

Reklam för dammsugaren "Modell V" i Storbritannien.

Den revolutionerande Modell V

Wenner-Gren hade tidigt lagt fram en våghalsig plan på att masstillverka dammsugare för den europeiska fredsmarknaden. Styrelseledamöterna från AGA och Handelsbanken bedömde hans idéer som verklighetsfrämmande. Det verkade omöjligt att få dem med på noterna. Men Wenner-Gren hade personligen genom det nya upplägget med övertagandet av Elektron och bildandet av Electrolux 1919 nu tagit en större del av risken i utbyte mot mer makt i företaget.

» Företagsgrundaren ledde själv alla dessa bolag genom att ständigt åka nattåg mellan huvudstäderna. Ny personal tränades upp och säljtävlingar startade. «

Han skred nu till verket med allt vad han hade av erfarenheter, entusiasm, överlägsen produkt och en otrolig arbetsförmåga. Det skedde i kölvattnet av andra liknande optimistiska, högbelånade och problemdrabbade bolagsbildningar i Sverige från överoptimismens år 1917 och 1918. Till skillnad från Kreugers Svenska Tändsticksbolaget, Cedergrenfamiljens Telefon AB LM Ericsson och Wallenbergarnas Atlas Diesel blev Electrolux en succé direkt.

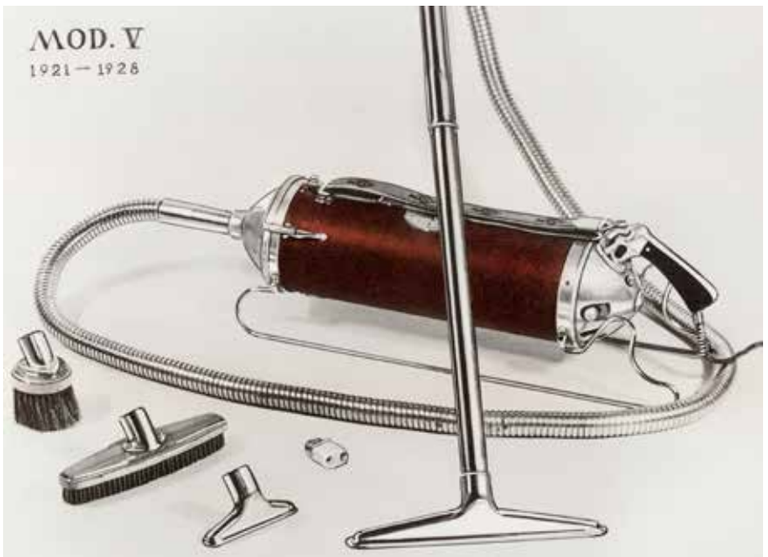
Bläcket hade knappt hunnit torka på Versaillesavtalet 1919 när försäljningskampanjerna startade i Frankrike och England, även om man på den engelska marknaden behövde kämpa ned ett gammalt motstånd mot direktförsäljning. I Schweiz, Belgien, Holland, Italien och Spanien grundades snart nya säljbolag och företagsgrundaren ledde själv alla dessa bolag genom att ständigt åka nattåg mellan huvudstäderna. Ny personal tränades upp och säljtävlingar startade. Wenner-Gren tycktes finnas överallt på en gång.

Nya order på dammsugare anlände oavbrutet till Luxfabriken på Lilla Essingen, som nu fick leveransproblem – av 7 000 beställda levererades bara 4 700 år 1919. Detta framstod

som problematiskt eftersom 20 000 var budgeterade för 1920. Men kapacitetsproblemen hanterades och leveranserna kunde mer än fördubblas varje år.

Efter kriget skulle nu också Modell V – anpassad för arbetet i vanliga hem – marknadsföras i hela Europa. Världen hade till sist öppnat sig igen även om det skulle ta lång tid att komma tillbaka till de internationella handelsvolymer som fanns före första världskriget. Den globala lanseringen var planerad till år 1921.

År 1921 bildades dotterbolaget i Belgien. Denna Electroluxbutik låg på 123 Boulevard Sauvenière i Liège. Butiker, motsvarande dagens showrooms, öppnades i centrala lägen i flera europeiska städer.



"Modell V" var en innovativ dammsugare, lätt och med medar som gjorde att den var enkel att förflytta. Den revolutionerade städningen i hemmen och blev en stor succé internationellt.

Modell V

Många av vår tids människor runt om i världen har sett den eller åtminstone kopior av den, en "limpa" med ett långt robust rör av glänsande metall. Modell V hade medar som gjorde att den kunde släpas omkring i bostaden för att effektivt suga upp dammet och smutsen, trots att den var mindre och betydligt lättare än sina upprättstående föregångare. Det var Wenner-Gren själv som hade kommit på idén med medarna. Att den också var en värdig representant för tidens nya industridesign, i tysken Peter Behrens anda, gjorde inte saken sämre.

Reklam för dammsugaren "Modell V" i Spanien.

Annons för "Modell V".

» Särskilt efter 1921, när Modell V lanserats överallt, framstod Wenner-Gren som extremt framgångsrik. Han lyckades expandera från tusentals maskiner om året till tusentals maskiner varje dag på 5–6 år! «

Lansering med bekymmer

Tiden för världslanseringen var dock inte den bästa. Det neutrala Sverige, som levt med en krigsinflation på 30–40 procent om året, skulle de följande åren gå in i en djup deflationskris. Lönerna som hade lyfts av inflationen hann inte med nedåt. Åttatimmarsdagen ökade kostnadsproblemet ytterligare.

Genom krigsinflation och arbetstidsförkortning blev de svenska arbetarna dyrast i Europa. Om arbetslöshetens år framstod som ett av de mörkaste i den svenska arbetarklassens historia så kan detsamma sägas om ägarklassens vedermödor. Många av 1800-talets svenska ägarfamiljer gick i konkurs och deras bolag hamnade hos bankerna som pant. Det beräknas att en tredjedel av alla större svenska företag mötte detta öde. Emissionsbolagen, som likt våra dagars riskkapitalbolag sanerade och fusionerade nya börsbolag, föll som käglor precis som alla högbelånade finansmän när företagsvärdena sjönk ihop till mellan 10 och 30 procent av vad de varit före världskrigets slut.

Det nya Electrolux skulle därför på 1920-talet möta europeiska konkurrenter där lönerna var hälften så höga. Den svenska koalitionsregeringen skulle förvärra situationen ytterligare genom att envist driva hårdvalutapolitik. Troligen var det dåliga kunskaper om konjunktur- och valutapolitik som medverkade till ett "stålbad" för företagarna.

Nu blev det i stället billigare varor från utlandet, hårdare konkurrens på exportmarknaderna och snabbare utslagning. Det var bra för omvandlingen av Industrisverige på längre sikt men katastrofalt för sysselsättningen på kortare sikt. Den svenska arbetsmarknaden urartade i arbetskonflikter när arbetsgivare desperat försökte sänka lönerna.

I den miljön stack företagaren Axel Wenner-Gren ut. Hans nya "undermaskin" kunde bära sina högre kostnader, visade det sig. Särskilt efter 1921, när Modell V lanserats överallt, framstod Wenner-Gren som extremt framgångsrik. Han lyckades expandera från tusentals maskiner om året till tusentals maskiner varje dag på 5–6 år!

Inte att undra på att den långe, blonde och blåögde svensken snabbt blev en legend bland sin växande skara säljare. De berättade om hur han skulle ha stegat in på Kungliga Slottet i Sverige, på Windsor Castle i England, ja till och med på platsen för den heliga stolen i Vatikanstaten för att demonstrativt dammsuga de dyrbara mattor som konkurrenterna redan hade rengjort för att strax därefter tömma påsen och visa upp den allra största dammhögen.

Elefanter var ett vanligt inslag i Electrolux annonser under 1920-talet. De symboliserade inte bara sugförmåga utan även visdom och tålamod.

Representation på sommarstället

Alla de europeiska landscheferna kom snart på besök till Sverige. Besöken inleddes på paret Wenner-Grens sommarställe vid Halse Nabb på Orusts sydöstra spets, med sport och lekar och furstlig förtäring. Annars var anläggningarna ganska primitiva och i dag rivna för modernare sommarstugor med WC och elvärme.

Wenner-Gren, som kallade sitt sommarställe Nabben, använde egen båt från fastlandet för att ta sig till den vildväxta udden. Orust hade ingen broförbindelse till fastlandet vid den här tiden. Över åren skulle Wenner-Gren köpa en allt större del av denna halvö på Orust och bygga nya stugor och längor för släkt och affärsbesök, över 45 hektar.

Axel och Marguerite Wenner-Gren vid sommarnöjet Nabben på den bohuslänska ön Orust. I bakre raden i mitten sitter Gustaf Sahlin som var Electrolux vd 1941–1952.

På sommarstället på Nabben underhöll paret Wenner-Gren gäster både privat och i affärer.

Konflikten med Handelsbanken och Lindman

Man skulle kunna tro att landets främste företagskomet Wenner-Gren erövrade hjältestatus för gott i Handelsbanksstyrelsen och Sverige. Men ”supersäljaren” drog inte jämnt med styrelsens ordförande Arvid Lindman – som ju också var styrelseordförande i AGA. Denne var högerledare och före detta statsminister, dessutom uppväxt i godsägarklassen. Männen hade också med sig en gammal kontrovers om utlandsaffärer från kriget.

Lindman och vännerna i AGA talade inbördes om hur mycket Wenner-Gren tjänade och hur dåligt AGA:s dotterbolag Lux fick betalt för sin tillverkning. Att de övriga produkterna i Lux gick uselt i kristiden och inte bar sina administrationskostnader tappades lätt bort i interndiskussionerna.

I slutet av dammsugarbolagets rekordår och Handelsbankens stora krisår 1923 fick plötsligt Wenner-Grens väldiga personliga lån i banken på 700 000 kronor inte längre förlängas utan skulle återbetalas snarast. Lindman, som var på väg ut från Handelsbanken precis som sin vd, tänkte också pressa fram en ordentlig revidering uppåt av priserna. Banken behövde bädda för bättre lönsamhet i sina egna sfärföretag.

Wenner-Gren hastade hem från en varumässa i Lyon och mötte en Luxstyrelse som anklagade honom för att ha expanderat för snabbt. Men den 42-årige Wenner-Gren, vässad av andra bataljer, vägrade blankt att diskutera de gällande priserna. Om Lindman tvingade honom betala tillbaka Handelsbankslånet så skulle han svara med att sätta Elektron i likvidation och dra med sig både Electrolux och Lux i fallet. Alla anställda i Luxfabriken skulle förlora sina arbeten. Så såg hans motdrag ut.

Handelsbankens och AGA:s ordförande Arvid Lindman var en av sin tids mäktigaste personer. Han var inte bara företagsledare och styrelseproffs, utan även framstående politiker. Han var bland annat statsminister under två perioder.

Lux i Wenner-Grens händer

Det enda Wenner-Gren kunde gå med på var att låta prisfrågan gå till skiljedom. Handelsbanksstyrelsen kunde inte föreställa sig något annat än efterbetalning från Elektron och de accepterade, efter visst motstånd, att i styrelseprotokollet göra tillägget att det även kunde bli fråga om betalning i motsatt riktning, såvida priserna som Wenner-Gren betalat i stället varit för höga i förhållande till avtalet.

Detta var orsaken till att Wenner-Gren, efter några månaders nervös väntan, fick en positiv skiljedom som innebar att han hade rätt att kräva viss återbetalning av det som han redan lagt ut för dammsugarna. Lösningen på motsättningarna blev att Wenner-Gren fick skuldsätta sig i banken ytterligare och köpa ut hela Lux från AGA. Därmed kunde han i fortsättningen kontrollera hela tillverkningen och renodla den för Electrolux. Han lät genast bygga ut fabriken för en kapacitet på 250 000 enheter. Inte ens detta skulle räcka!

Genom att slutligen få kontrollen över Lux kunde Axel Wenner-Gren utöka produktionen till 250 000 enheter vid fabriken i Stockholm. Inte ens det skulle räcka till! Här lämnar en lastbil huvudentrén på Lilla Essingen.

Hygienismens tidevarv

Världen vimlade på 1920-talet av familjer som behövde dammsugare. De levde i elektricitetens och "hygienismens" nya tid.

På medeltiden kunde en man visa sig vara ambitiös och trofast sin huvuduppgift genom att strunta i småsaker som sin egen hygien. Först på 1800-talet skiftade detta på allvar. Sagorna började handla om smuts. Lortiga barn var vanartiga. Mikroskopet visade vilka små monster som kravlade i dammhögarna. De nya elektriska lamporna i början av 1900-talet avslöjade obarmhärtigt alla skrymslen och vrår. Att städa blev en dygd när vattenkraften byggdes ut och elektricitet blev billigare. Den som ville leva sunt och länge behövde få bort dammet.

Den sociala ingenjörskonsten och modernismen låg nära dessa strömningar. Politiker och intellektuella ville forma en modernare och mer hygienisk människa med hjälp av teknik, design och bättre organisation. I funktionalismens samhälle blev dammsugaren själva verktyget i kombination med vitvaror och mer lättstädade utrymmen och material.

Under hygienismens tidevarv blev det betydligt lättare att hålla efter dammet med hjälp av en Luxdammsugare.

Finslipade säljmetoder

En viktig uppgift för en Electroluxsäljare var att demonstrera dammsugarens förträfflighet. Här i ett vardagsrum i Berlin.

Under krigsåren hade Wenner-Gren finslipat sina säljmetoder. Säljbesöken förbereddes av ackvisitriser, ett system som skulle försvinna först på 1950-talet. Hemmafruarna var alltså redan uppvärmda av kvinnor som knackat på och talat med dem om deras jobbiga städarbete och möjligheten att få en demonstration av ett nytt hjälpmedel. Electroluxsäljaren, alltid en man, var ingen buse som satte foten i dörren och tvingade sig in. Tvärtom var han artig och välutbildad, och besöket var bokat i förväg så att maken kunde vara hemma.

» Electroluxsäljaren, alltid en man, var ingen buse som satte foten i dörren och tvingade sig in. Tvärtom var han artig och välutbildad, och besöket var bokat i förväg så att maken kunde vara hemma. «

Axel Wenner-Gren beskrev noga hur en Electroluxsäljare skulle bete sig. Inte så här ...

... utan så här, artigt och belevat.

Den senare medarbetaren Sven Gurt, som själv sålde dammsugare en tid i början av sin 40-åriga karriär på företaget, publicerade 1999 skriften *Electrolux – en sannsaga.* Han överraskades själv av hur välkommen han var att komma in i svenska hem och demonstrera dammsugare, snarare uppfattat som underhållning än påstridighet. Kunderna förväntade sig en föreläsning om det nya hälsosamma sättet att leva.

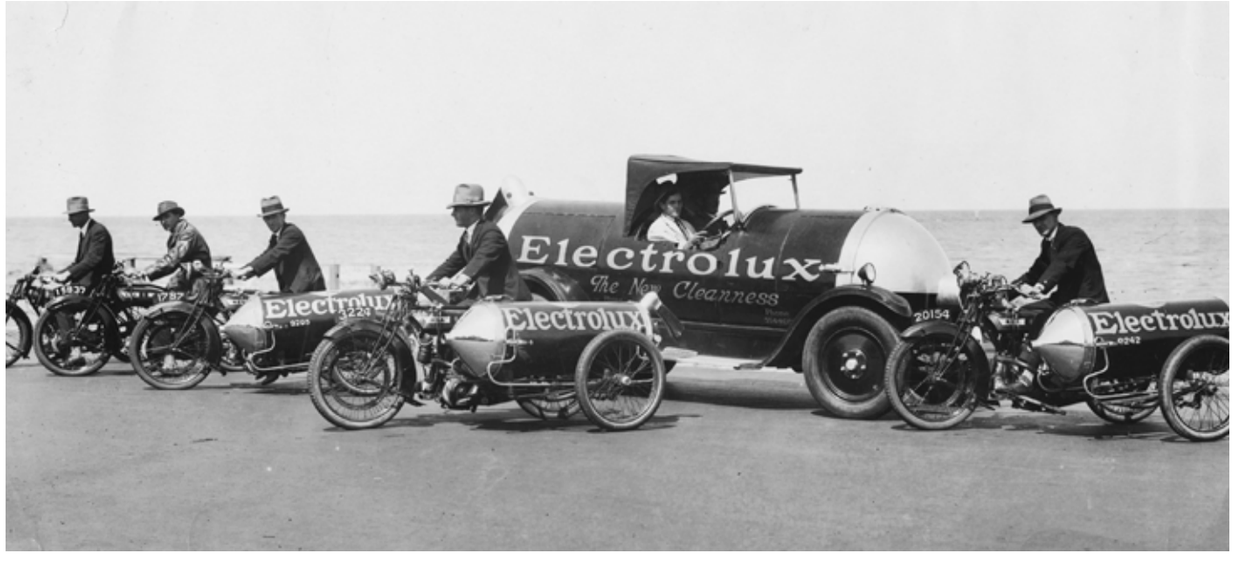
Direktsäljmetoden hade som mål att identifiera de hågade köparna, kontakta dem och varsamt försöka ta sig in i deras hem för att praktiskt demonstrera produktens egenskaper. Vilka problem hade kunden? Vilka problem kände hon eller han inte ens till själv? Den Electroluxsäljare som fick dammsuga en matta som husmor redan hade gjort ren kunde göra stort intryck. Det fanns ju finkornigt damm som bara en dammsugare kunde få bort. Den tidigare tomma påsen fylldes snabbt, till kundens förfäran.

För att direktförsäljningen skulle lyckas krävdes det, insåg Wenner-Gren, att man ställde upp en säljarkår av män med de rätta egenskaperna och synen på hygien. De kvinnliga ackvisitörerna nämndes aldrig.

» En säljare skulle ha moralisk halt, uthållighet och arbetsvilja. Arbetstiden var lång, många besök misslyckades och bäst var det att offra kvällarna, när båda makarna var hemma. «

Rätt framtoning, förmåga att skapa ömsesidigt förtroende, goda kunskaper om produkten, argumentationstalang och pedagogisk nit när det gällde att informera och svara på kundens frågor. En säljare skulle ha moralisk halt, uthållighet och arbetsvilja. Arbetstiden var lång, många besök misslyckades och bäst var det att offra kvällarna, när båda makarna var hemma. Då kunde det bli snabba beslut.

Att behålla och entusiasmera en kår av sådana medarbetare var förstås bolagets och säljledarnas viktigaste utmaning. I Electrolux behövdes en hel armé av män, som ofta såg sin period som säljare som en tillfällig fas i yrkeskarriären. Varenda dag utbildades och entusiasmerades rekryter i en organisation som bara växte och växte. Många slutade efter bara några månader, men av dem som blev kvar kunde en del tjäna stora pengar.



Electroluxmotorcyklar och -bilar uppradade vid strandlinjen i Melbourne, Australien, troligen i slutet av 1920-talet. Fordonen användes av säljarna i många länder och väckte mycket uppmärksamhet, inte minst i tidningarna.

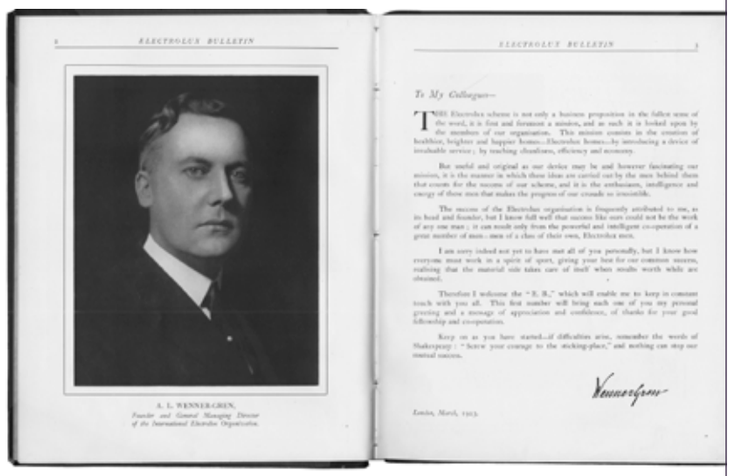
Den framgångsrika säljmodellen

Wenner-Grens instruktioner på engelska om hur organisationen skulle drivas, likadant i alla länder, är intressant läsning. Med tanke på hur viktig den skrivna säljinstruktionen var, kommer här den version som gällde i mitten av 1920-talet i sin helhet (i författarens översättning).

Hur rekryteras säljare?

Under den första organiseringstiden i ett land verkar det enda sättet att rekrytera säljare att vara genom annonser i dagstidningar. Så snart som vi är mer kända och har vår första organiserade stab av säljare kan vi emellertid börja förlita oss på dem att förse oss med nya Luxmän genom att introducera vänner och släktingar som de kan rekommendera.

Allt eftersom vår position i landet blir starkare kan vi bli mer kräsna i urvalet av våra män och klokt gallra ut de inte önskvärda, förbättra säljstyrkans kvalitet och forma en kåranda bland dem, som sätter Electroluxmän i en klass för sig.


ELECTROLUX BULLETIN

A. L. WENNER-GREN.
Founder and General Managing Director of the International Electrolux Organisation.

ELECTROLUX BULLETIN 3

To My Colleague—

THIS Electrolux scheme is not only a business proposition in the fullest sense of the word, it is first and foremost a mission, and as such it is looked upon by the members of our organisation. This mission consists in the creation of healthier, brighter and happier homes—Electrolux homes—by introducing a device of invaluable service; by teaching cleanliness, efficiency and economy.

But useful and original as our device may be and however fascinating our mission, it is the manner in which these ideas are carried out by the men behind them that counts for the success of our scheme, and it is the enthusiasm, intelligence and energy of these men that makes the progress of our crusade so irresistible.

The success of the Electrolux organisation is frequently attributed to me, as its head and founder, but I know full well that success like ours could not be the work of any one man; it can result only from the powerful and intelligent co-operation of a great number of men—men of a class of their own, Electrolux men.

I am sorry indeed not yet to have met all of you personally, but I know how everyone must work in a spirit of sport, giving your best for our common success, realising that the material side takes care of itself when results worth while are obtained.

Therefore I welcome the "E. B.," which will enable me to keep in constant touch with you all. This first number will bring each one of you my personal greeting and a message of appreciation and confidence, of thanks for your good fellowship and co-operation.

Keep on as you have started—if difficulties arise, remember the words of Shakespeare: "Screw your courage to the sticking-place," and nothing can stop our mutual success.

Wennergren

London, March, 1923.

Säljarens uppgifter och agerande beskrevs noga i Wenner-Grens egenhändigt redigerade nyhetsbrev. I nyhetsbreven manade Wenner-Gren säljarna ständigt till nya stordåd och uppmärksammade dem som presterade bäst.

Vilken sorts män ger bästa resultatet?

Angelägna, entusiastiska och ambitiösa män, väl tränade, kommer förstås att ge bästa resultatet. Personlighet och framtoning har stor betydelse och de ska ha viss utbildning. Emellertid är några av de bästa säljarna i hela vår organisation män från ganska enkel bakgrund och skolning, män som har taktkänsla, diskretion och gott omdöme.

Är unga eller äldre att föredra?

Det finns inga regler när det gäller åldern på Electroluxmän, men i de flesta länder föredrar man gifta familjefäder mellan 30 och 40 år. Om de redan har gått igenom en hård livets skola har de mer "stick-to-it-iveness" och presterar bättre över tiden.

Hur ska männen tränas?

Träningen av Electroluxsäljarna är en av våra allra viktigaste frågor. Några av våra chefer gör anspråk på att de förmår skapa en första klassens säljare av vilken man som helst som visar vilja och uthållighet. De ger därför de utvalda männen en noggrann och omfattande träning innan de sänder ut dem på säljuppdrag.

Teknisk träning av Electroluxsäljare ska koncentreras på det som är praktiskt nödvändigt. Säljaren ska kunna göra små reparationer som att byta säkringar, laga sladden, strömbrytaren, etc.

Praktisk träning omfattar verkliga säljerfarenheter från bolaget förmedlade av en erfaren säljare. Genom att *studera, ge råd* och *övervaka* kan man ge säljaren möjlighet att nå den högsta effektivitetsnivån. I själva verket ska handledaren aldrig slappna av i sin vaksamhet över sina män. Även de bästa av dem måste handledas och övervakas hela tiden för att hålla sig kvar på toppen.

Skillnaden mellan tränade och otränade säljare

Erfarenheten har lärt oss att skillnaden i säljkapacitet mellan en välträna d Electroluxsäljare och en ytligt tränad är tillräckligt stor för att försvara de extra utgifterna och den aldrig sinande omsorgen som är nödvändig för en ordentlig träningskurs. Otillräckligt tränade män misslyckas inte bara med sin försäljning utan de gör oss stor skada genom att förstöra en värdefull demonstration för en annan och bättre säljare.

Hur rapporterar säljare?

Om säljarna inte rapporterar *regelbundet* och *rättvisande* om sina kundvärvningar, demonstrationer, uppföljningar, rekommendationer och arbete i allmänhet kommer hela vårt internsystem att ha föga värde. Rapportering bör göras kortfattat och koncist med bara det viktigaste på de listor och blanketter som vi tillhandahåller. Rapporterna bör lämnas in varje dag så att nya insatser kan göras vid lämpligt tillfälle och på korrekt sätt.

Kontakt med männen och ledningen av deras arbete

Ju *närmare kontakt* platschefen upprätthåller med varje individ, desto bättre kommer hans säljarstabs resultat att bli. Chefen bör *personligen leda* säljarnas arbete, kontrollera deras rapporter och *hjälpa dem att lösa problem*. Han bör sålunda hålla sig fullt informerad om effektiviteten och sättet som hans underställda arbetar på för att kunna driva de linjer som Electroluxbolaget står för.

Säljresultatet är förstås beviset för säljarens förmåga. Det är också nödvändigt att föra statistik som visar hur säljarna utför sitt arbete, var förbättringar kan göras och vilka förändringar som är nödvändiga.

Permanenta distrikt
Om vi ska kunna arbeta metodiskt måste vårt fält vara indelat i distrikt. Vi kommer att finna att det är nödvändigt att skifta säljare mellan distrikten, särskilt när de tänker att deras egna distrikt är "utarbetade".

Antal säljare
Under organisationsperioden är det viktigt att *antalet säljare inte är större* än att den ansvarige ledaren *kan träna dem direkt* och *handla på rätt sätt*. Därför är det nödvändigt att öka bara gradvis.

När ett land är helt organiserat och den "normala försäljningen" uppnådd bör det vara en säljare per 1 000–2 000 presumtiva kunder (kort). Vi strävar konstant efter att byta svagare säljare mot starkare så att hela staben till slut består av "super-E-Lux men", alltså seniorer, stjärnor och ess.

Allmänna förslag
En av våra platschefer har gjort en slående jämförelse mellan våra säljare och en trupp i krig.

Det måste finnas en allmän kampanjplan som inte får vara så fastlåst att den inte kan hantera nya förhållanden.

Männen måste ha *fullt förtroende* för sina ledare och de måste veta att de har *full uppbackning* från huvudkontoret när de möter svårigheter. De måste instinktivt känna att deras chefer är *kapabla att ta hand om alla situationer* och att deras egna intressen skyddas. I så fall kan de gå framåt utan att tveka, ge sitt bästa och inte ge upp förrän de har åstadkommit det som väntas av dem, även om förväntningarna är mycket, mycket höga.

***

Denna 95 år gamla säljinstruktion är i grunden densamma som professionella säljbolag fortfarande arbetar efter. Direktförsäljning fortsätter att vara en stark kraft. Tiotals miljoner människor sysslar med direktförsäljning i världen, vilket betyder att hundratusentals nya säljare rekryteras varje vecka. Direktförsäljningsföretag står och faller med sin förmåga att ständigt hålla sin armé av utbildade säljare intakt.

För Electrolux skulle direktförsäljningen spela stor roll ända in på 1990-talet i utvecklingsländerna. Numera är dock direktförsäljarna ersatta av väletablerade och kunniga återförsäljare som använder delar av de ursprungliga idéerna. Och med internet har företag som Electrolux börjat etablera en ny sorts och mer långvarig relation med sina kunder.

Internationell expansion

Axel Wenner-Gren var en av de svenska pionjärer som banade vägen för det internationellt verksamma företaget, i sällskap med personer som AGA:s Gustaf Dalén, SKF:s och Bofors Sven Wingquist och Tändsticksbolagets Ivar Kreuger.

Men 1920-talet blev inte den öppning efter kriget som många hoppats på. I stället drabbades stora delar av västvärlden av deflation. Av den gamla typen av kapitalister med rötter i bruksföretagen och tyngre tillverkning försvann en mycket stor del och de drog med sig handelshus, bankirfirmor och emissionsbolag i fallet. Kvar blev nya verkstadsföretag som Asea, Separator och kullagertillverkaren SKF tillsammans med stora råvarubaserade företag. Skickligast i detta föränderliga och farliga landskap manövrerade familjebanken Stockholms Enskilda Bank medan rederier och varv, som hade haft stora favörer under kriget, också flöt ovanpå.

Electrolux etablerade försäljningskontor i flera Latinamerikanska länder så tidigt som på 1920-talet. Det här fotografiet är från en utställing i Peru. Lägg märke till skylten som talar om att Electrolux har kunder både bland kungligheter och i Vatikanen.

Electrolux showroom vid ett fördelaktigt läge i Melbourne, Australien.

Med 9 000–10 000 anställda i hela imperiet, varav cirka 4 000 i Sverige, matchade faktiskt Wenner-Gren redan i slutet av 1920-talet Ivar Kreugers Tändsticksbolag eller det av Wingquist grundade SKF, vilka båda hade uppskattningsvis 8 000 anställda. Sigfrid Edströms expansiva Asea var aningen mindre. Men alla sådana uppgifter är kvalificerade gissningar eftersom det inte publicerades några koncernredovisningar.

I ett globalt perspektiv blev svenskarna vinnare på 1920-talet, trots alla problem. De nya svenska internationella verkstadsföretagen började erövra de globala marknaderna. De arbetare som hade turen att vara anställda i dessa företag fick en reallöneutveckling som lyfte dem upp till medelklassen. Även arbetarna i de råvarubaserade, hårt konkurrensutsatta företagen lyckades försvara sina lönehöjningar, om än inte på samma nivå. När detta kombinerades med en snabb elektrifiering var det inte så konstigt att dammsugare, kylskåp, elspisar, tvättmaskiner och radioapparater tillsammans med lättare konsumtionsvaror som konfektion, konserver och populärpress blev områden där nya företagare satsade.

Eftersom jordbruket samtidigt kännetecknades av kris kan man tala om en period då staden vann över landsbygden. Kvinnor började gå ut i arbetslivet, vilket delvis hade att göra med att konsumentindustrierna behövde ny arbetskraft. Födelsetalen sjönk. Stadens hushåll fick bekvämligheter som långsamt vände kvinnoidealet i populärpressen från hushållning till skönhet, en spridning och förändring av tidigare exklusivt högborgerlig livsstil.

Electrolux utvecklades i takt med sin allt modernare hemmamarknad. Däremot var det motigare för Wenner-Gren att åter etablera sig i Europa, där lönerna hade tryckts ned. Att han snart såg det ännu modernare Nordamerika som sin främsta expansionsmarknad var naturligt, precis som ansträngningarna att tidigt gå in på så avlägsna men rika marknader som Australien och Latinamerika.

Electroluxgruppens dotterbolag

Etableringsmönstret för Electrolux avspeglade hur marknaderna uppfattades under mellankrigstiden.

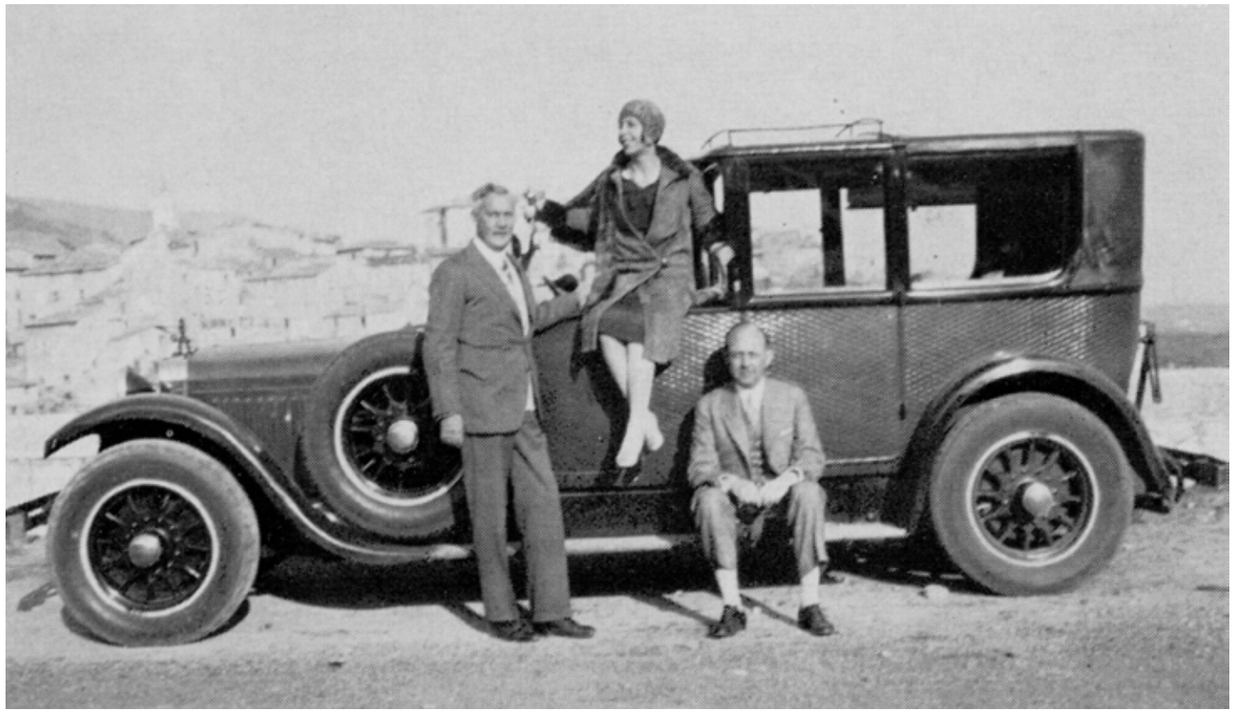
1919	Danmark, Nederländerna, Schweiz, Frankrike
1920	Norge
1921	Belgien, Tyskland, Finland, Storbritannien
1922	Tjeckoslovakien
1923	Spanien, Österrike, Rumänien, Ungern, Brasilien, Argentina, Chile, Uruguay
1924	Italien, USA, Australien, Nya Zeeland, Egypten
1925	Portugal, Jugoslavien, Lettland, Litauen, Polen, Mexiko
1926	Sydafrika
1931	Kanada

Mot USA

I oktober 1925 skrev Wenner-Gren från USA att den dag skulle komma då varje amerikanskt hem skulle bli ett Electroluxhem när det gällde dammsugare. Han visste naturligtvis att konkurrenten Hoover skulle göra allt för att hejda en sådan utveckling, men nu såldes hans dammsugare i rasande fart av hans privatägda fristående bolag Electrolux Corporation.

Året innan hade han startat det amerikanska bolaget under vd Ernst Aurell, som skulle leda kampanjen att sälja svensktillverkade dammsugare med hembesök och på avbetalning. Eftersom Aurell inte riktigt trodde på hembesöksmodellen i Nordamerika blev han snart utbytt mot den yngre Gustaf Sahlin. Verksamheten växte snabbt och skulle snart omfatta tusentals försäljare. Även amerikanska konkurrenter började kopiera svenska Electrolux.

Wenner-Gren lämnade till och med sin vd-post för Electrolux 1926 och blev i stället styrelseordförande för att kunna ägna mer tid åt Nordamerika. Till detta kom det nya riskabla och kostsamma kylskåpsprojektet, som kräver ett eget kapitel.



Ernst Aurell var med och startade Electrolux amerikanska verksamhet. År 1926 tog han över som vd för hela företaget efter Axel Wenner-Gren. Här syns han tillsammans med Axel och Marguerite Wenner-Gren på bilfärd i Frankrike 1929.

Electrolux etablerade ett dotterbolag i USA redan 1924. Den här bilden visar en försäljningsoffensiv på en branschmässa i New York City samma år.

Axel Wenner-Gren på besök hos säljkåren på dotterbolaget i kanadensiska Montreal. Den här bilden, som är från perioden 1932–1935, är en av få där Wenner-Gren syns tillsammans med sina säljare.

Fabriker och börsnotering utomlands – och i Sverige

Axel Wenner-Gren grundade flera fabriker utomlands och etablerade Electrolux som världsledare både inom dammsugare och kylskåp i en tid då just dessa konsumentprodukter representerade det allra modernaste. Hösten 1925 öppnades den första dammsugarfabriken utanför Sverige i Berlin. Samma år köpte också Wenner-Gren privat problemdrabbade dammsugartillverkaren Volta från Skandinaviska Banken för att marknadsföra produkterna även mot detaljhandeln. Volta införlivades senare med koncernen. Nya fabriker tillkom i engelska Luton utanför London och i franska Courbevoie nära Paris år 1927.

Efter finanskraschen på Wall Street 1929 gled USA gradvis in i århundradets värsta depression. När landet införde tullar, och ett år efter att ett fartyg råkat förlisa med stor last dammsugare, fann Wenner-Gren för gott att öppna egen tillverkning i USA 1931.

År 1928 noterades Electrolux på Londonbörsen. Syftet med detta var att minska de finansiella riskerna i företagsbygget genom att konsolidera och släppa in nya delägare. Electrolux blev från 30 maj samma år ett koncernbolag och löste in allt utom den ena

Electroluxbil som visas upp i samband med invigningen av Lutonfabriken utanför London 1927. På bilden syns även gäster som väntar på att transporteras till invigningen på fabriken.

Reklamparad med dammsugarbilar som formar namnet LUX. Bilden är taget från taket på Berlins stadsslott. Säljarna var samlade för en säljkonferens och bilden togs i syfte att få publicitet.

hälften i det amerikanska bolaget, som blev kvar i Wenner-Grens privata ägo. Aktiekapitalet ökades från 6 till 60 miljoner kronor.

Två år senare, 1930, introducerades aktien på Stockholmsbörsen, vilket markerade att Electrolux trots allt skulle vara ett svenskt företag även i fortsättningen.

Perioden blev extremt påfrestande för Wenner-Gren trots alla framgångar, eller snarare på grund av dem. Att bygga ett personalintensivt världsföretag på kort tid i en verklighet där utförlig kontakt med medarbetare i större delen av organisationen var nyckeln krävde otaliga ansträngande resor. Att kommunicera med sina nyckelarbetare med brev var han än befann sig krävde ständig aktivitet och ständigt planerande.

Den första Electroluxfabriken etablerades utanför Sverige 1925 – i Berlin.
Bilden är från året därpå.

Funderar på försäljning

Det fanns en kort period mot slutet av 1920-talet då Wenner-Gren tycktes vara i personlig kris, nedkörd av arbete med dammsugarförsäljning och lanseringsproblem med kylskåpen och kanske stora privata problem med äktenskapet. Uppseendeväckande i efterhand är att han signalerade att han vill sälja hela sitt livsverk.

Oscar Rydbeck, vd för banken Skandinaviska Kredit skickade nämligen våren 1930 ett telegram där han sonderade med finansmannen Ivar Kreuger om denne var intresserad av att köpa alla Wenner-Grens aktier i Electrolux för bara 36 miljoner kronor. Bankmannen hade uppenbarligen inte klart för sig hur trängd också Kreuger var. Hur kom Rydbeck in i bilden?

Axel Wenner-Gren var efter sina kontroverser med Handelsbankens styrelse inne på tanken att byta bank till Skandinaviska Kredit. I november 1924 ”råkade” han åka samma Atlantångare till New York som Skandinaviskas dynamiske och internationellt verksamme chef Oscar Rydbeck, både fram och tillbaka. Han fick på så sätt tillfälle att umgås med bankchefen i runt tio dagar.

Rydbeck tog inte emot honom med öppna armar. Det framgår av en minnesanteckning som Rydbeck gjorde på återresan då Wenner-Gren kom med en ny framstöt och gav bankmannen en exklusiv dragning av sitt ganska komplicerade företagsbygge. ”Så mycket fick jag klart för mig att det var omöjligt att få en klar bild av hans verkliga affärsställning”, skrev Rydbeck, ”då alla hans bolag arbeta var för sig och deras ekonomi hänger på den förmåga som Axel Wenner-Gren besitter, ej endast att få dem framåt utan att ordna deras krediter.”

Rydbeck svarade att det var omöjligt att ta över kreditgivningen i den dåvarande företagsformen. Han uppmanade i stället Wenner-Gren att lämna en plan på sammanslagning av sina olika bolag så att banken kunde göra en bättre bedömning av kreditmöjligheterna.

Överflyttningen till Skandinaviska blev aldrig av men när Electrolux introducerade företaget på Londonbörsen 1928 var ändå den inflytelserike och internationellt kände Oscar Rydbeck med och garanterade noteringen i form av styrelseledamot i företaget. Att detta var en ”hallstämpel” för Electroluxgrundaren framgår av att Wenner-Gren erbjöd Rydbeck att få köpa 10 000 aktier till pari och skrev om sin uppskattning av ”den personliga insats du gör för Electrolux genom att inträda i dess styrelse” i ett brev.

Tidskriften *Affärsvärldens* anonyme kommentator, troligen chefredaktören Emil Fitger, blev så imponerad av att Rydbeck nu satt i Electrolux styrelse att han öppnade för möjligheten att tidningens tidigare ”skeptiska hållning mot detta bolag varit ett misstag”. Nåja, journalister fortsatte att vara misstänksamma mot Wenner-Gren och talade om ”luft i balansräkningen”, till exempel *Handels- och Sjöfartstidningens* C R Pokorny i Göteborg.

Det kunde för en tid framstå som om Electrolux, med Rydbeck i styrelsen, hade något sorts samband med Kreugersfären. Men misstron skingrades när affärsframgångarna bara fortsatte efter Kreugerkraschen 1932.

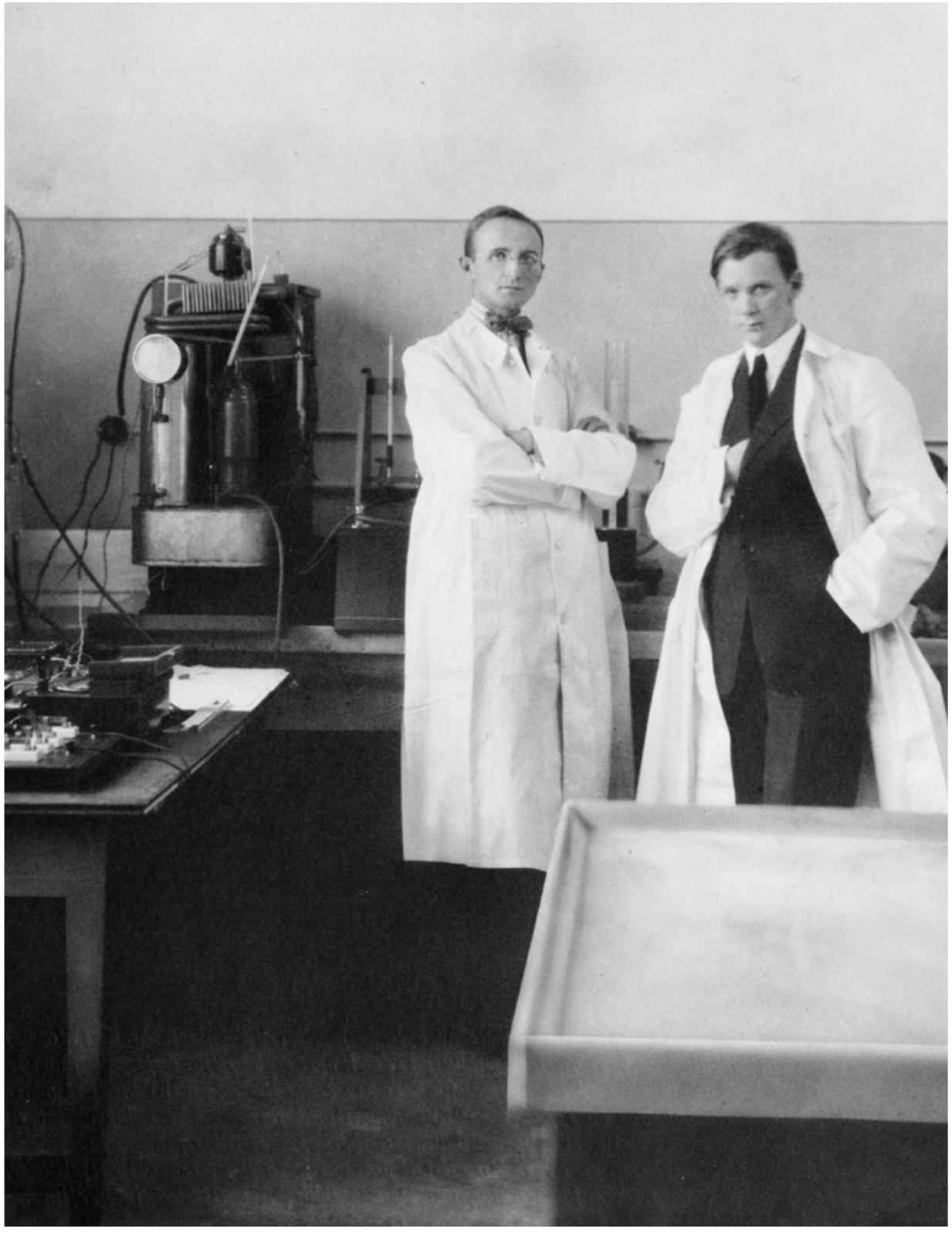
Det nya dammsugarföretaget Electrolux blev under sitt första decennium i själva verket en världssuccé. Och snart skulle dammsugarkungen attackera kylskåpsmarknaden.

Med en kylskåpsinnovation på världsscenen

En vacker dag skulle hela den globala dammsugarorganisationen bli lika mättad som den svenska marknaden och expansionen trappa av, det insåg Wenner-Gren. Ta Bollnäs till exempel, där 270 dammsugare sålts till 1 200 innevånare under 1920-talet. Om varje familj bestod av fyra personer fanns det bara drygt 20 familjer kvar som inte redan hade dammsugare. I Sverige var redan nästan varje hem ett Electroluxhem. Inte undra på att Wenner-Gren tidigt sökte efter nya produkter som kunde säljas på samma sätt, och golvbonare blev första diversifieringen. Nästa stora utvecklingssteg uppenbarade sig i form av en nydanande innovation: absorptionskylskåpet.

Två svenska teknologer, Carl Munters och Baltzar von Platen, uppfann 1922 i samband med sitt gemensamma examensarbete på Kungliga Tekniska högskolan i Stockholm ett kylskåp byggt på en helt ny princip, den så kallade absorptionstekniken. Grundidéerna för denna hade prövats av en fransman i mitten av 1800-talet, men det gällde att hitta en kommersiellt gångbar konstruktion. Alla de första försöken att sälja uppfinningen misslyckades. Företag som tyska Siemens och svenska Separator tackade nej. I stället startade de båda vännerna tillsammans med några industrialister egen tillverkning i Motala i företaget Arctic, innan Wenner-Gren fick upp ögonen för produkten och köpte Arctic.

» Frågan är om Wenner-Gren skulle ha vågat satsa på uppfinningen om han anat hur stora problemen skulle bli, men när han väl tagit beslutet bet han sig fast. «

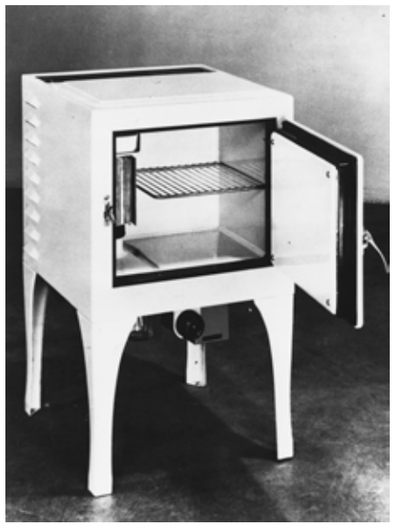


Civilingenjörerna Baltzar von Platen och Carl Munters uppfann absorptionskylapparaten, som var helt tyst och utan rörliga delar. Axel Wenner-Gren insåg tidigt möjligheterna och köpte patentet.

Absorptionstekniken

Absorptionstekniken var en ljudlös kylprocess utan rörliga delar och mycket tillförlitlig. Till skillnad från kompressorkylskåpet kunde absorptionskylskåpet också drivas med gas, fotogen eller sprit, vilket sågs som en stor fördel på marknader med olika utvecklingsnivå. När absorptionskylskåpet väl var färdigt framstod det som överlägset det tidigare mer primitiva kompressorkylskåpet även i bostäder, eftersom det var mer tillförlitligt, tystgående och flexibelt. I dag säljs den här sortens kylskåp främst till hotell, båtar och campingfordon av det fristående företaget Dometic.

Absorptionskylskåp, "D-skåp nr 1", ett inbyggt kylskåp med vattenkylning, som Electrolux började tillverka 1925.



Kylskåp, "Modell L1", det första luftkylda kylskåpet som Electrolux började tillverka 1931.

Förhandlingarna med Electrolux blev svåra att slutföra, eftersom uppfinnarna hade så höga ekonomiska krav, krav som senare skulle visa sig vara bara delvis berättigade. Konstruktionen var långt ifrån färdig, det återstod många problem att lösa och värst var problemen med rost som orsakades av kemikalier, ammoniak, vätgas och vatten som cirkulerade i kylapparatens svetsade rör. Wenner-Gren tvingades bygga upp kvalificerade utvecklingsresurser för att möta de olika utmaningarna.

Wenner-Gren anställde en stor stab av ingenjörer och forskare, bland annat forskaren John Tandberg från Lund, ingenjören Torsten Elfving samt Matts Bäckström, senare professor i kylteknik på Kungliga Tekniska högskolan i Stockholm. Tandberg fann det rätta rostskyddsmedlet och Elfving utvecklade det första luftkylda skåpet som lanserades 1931. De tidiga versionernas vattenkylning krävde nämligen anslutning till fastighetens kallvattenssystem och apparaten ansågs slösa med vattnet.

Frågan är om Wenner-Gren skulle ha vågat satsa på uppfinningen om han anat hur stora problemen skulle bli, men när han väl tagit beslutet bet han sig fast. Han fick också besvär med patenträttigheterna eftersom Siemens, som fått god kännedom om konstruktionen, försökte sätta käppar i hjulet. Och i Nordamerika fanns det andra konkurrenter som gjorde vad de kunde för att hindra svensken från att etablera sig. Även där skaffade sig Axel Wenner-Gren de bästa medhjälparna som fanns att få, och efter sju år ägde han rättigheterna internationellt till produkten.

Om 1920-talet varit dammsugarnas genombrottsdecennium blev 1930-talet kylskåpets. Nordamerika låg före i levnadsstandard och fler kunder bodde i varmt klimat. Där såldes betydligt fler och större kylskåp än i övriga världen. Men trots de svåra tiderna ville människor även i Tyskland ha små, billiga och driftsäkra absorptionskylskåp. Där kom konkurrensen från Siemens, som valde att tillverka större skåp med en inte fullt lika säker teknik. År 1937 köpte tyskarna 50 000 kylskåp från den svenska koncernen.

Den engelska fabriken i Luton byggdes ut för att svara mot den växande efterfrågan när det stora gasbolaget Gas Light & Coke tog över rätten att sälja gasdrivna kylskåp via sin egen stora försäljningsorganisation. År 1936 kunde koncernledningen stolt tala om att företaget sålt sammanlagt en miljon kylskåp. Att nästa miljon bara skulle ta tre år visar att man kommit upp i en tillväxttakt på närmare 30 procent om året! Nästa fördubbling skulle resultera i fyra miljoner sålda kylskåp före decenniets slut.

Intressant i Sverige blev det första inbyggda kylskåpet – inbyggda kök blev till och med en del av den svenska bostadspolitiken. Schweiz, som också satsade på inbyggda skåp, skulle bli en särskilt stark Electroluxmarknad tillsammans med de länder utanför Europa som skulle stå utanför andra världskriget.

Tvättmaskinen, en annan framtida storsäljare, framstod ännu inte som lika intressant som dammsugaren och kylskåpet. En tvättmaskin av märket Electrolux såg under 1930-talet ut som en stor räfflad kittel som man kunde placera på köksspisen för uppvärmning av tvättvätskan. En vals, som satt i locket och drevs av en elmotor, roterade och pressade tvätten mot kittelns räfflade sidor. Electroluxkoncernen lade betydande resurser på denna maskin men lämnade projektet efter bara några få tillverkade exemplar. Det var först

med förvärvet av Bohus Mekaniska Verkstad 1944 som tvättmaskinen på allvar skulle komma in i bilden igen. Vid den tiden hade Wenner-Gren fjärmats från sitt företag och kriget hade försvårat internationella lanseringar.

Kylskåpet över Atlanten

På hösten 1925 reste Wenner-Gren och andra representanter för Electrolux till New York för att ställa ut sina revolutionerande kylskåp, en bråkig resa på grund av patentstriderna. Men intresset var mycket stort. Företaget Servel, en firma som tillverkat små hästkärror, ställde om till kylskåpstillverkning och blev representant på ganska riskabla villkor. I det varma klimatet fick den nya sortens kylskåp problem och orsakade Servel stora finansiella bekymmer på grund av alla returer, när vattenkylningen orsakade rostskador. Det skulle ju dröja till 1931 innan luftkylningstekniken var färdigutvecklad.

Därtill pågick också ett priskrig. Electrolux lyckades dock hålla affärerna uppe på en acceptabel nivå tills problemen löste sig. Att stora Consolidated Gas blev partner och att en ny uppgörelse med Servel hann komma till stånd några dagar före börskraschen 1929 räddade Wenner-Grens nya Amerikaäventyr med knapp nöd.

Det lossnade i Nordamerika först när Wenner-Gren själv satte sig i ledningen för Servel under några avgörande år runt 1930. Detta kan naturligtvis också ha varit en bidragande orsak till att han kunde tänka sig att sälja den svenskbaserade delen av Electrolux till Ivar Kreuger.

Interiör från fabriken i Luton där glassboxar med korkisolering tillverkas (bilden är från någon gång mellan 1927 och 1935). Absorptionskylskåp var särskilt bra för mobila glassboxar eftersom de kunde gå på gas. Fabriken i Luton exporterade många sådana skåp till de brittiska kolonierna.

Absorptionskylskåpen var ett bra komplement till dammsugare och golvbonare, eftersom de kunde säljas av samma direktsäljare. Detta är en annons från Österrike.

Den allra första "tvättmaskinen" av märket Electrolux såg ut som en stor räfflad kittel som man kunde placera på köksspisen för uppvärmning av vattnet. En vals, som satt i locket och drevs av en elmotor, roterade och pressade tvätten mot kittelns räfflade sidor.

Då hade Axel Wenner-Gren repat mod igen, redan innan depressionen i Nordamerika gick mot sitt slut. "När jag var här i våras pekade allt nedåt i affärslivet", sade Wenner-Gren i en tidningsintervju hösten 1932, "men nu är det bättre." Dammsugarproduktionen i USA hade just startat i Connecticut, för att klara priskonkurrensen och tullarna.

Men Servel kunde snart på allvar ta upp kampen igen med de andra stora konkurrenterna och under den närmaste tioårsperioden såldes två miljoner Servelkylskåp i Nordamerika. Ungefär lika många som samtidigt såldes i resten av världen under Electroluxmärket.

Att Axel Wenner-Gren under nazismens och fascismens framväxt under 1930-talet orienterade sig mot Nordamerika var naturligt. Han var ju kapitalist, i Europa var hans framtid alltmer oviss. Men han hoppades att varken kommunismen eller nazismen skulle sprida sig, ett val mellan pest och kolera.

I USA började Electrolux absorptionskylskåp tillverkas under varumärket Servel redan under slutet av 1920-talet. Men det var först i och med den luftkylda tekniken som lanserades 1931 som försäljningen tog fart. Annonsen är från 1940.

Problemet för honom var att även amerikanerna var barn av sin tid – internationella finansmän väckte instinktiv misstro bland dem. Att svensken Ivar Kreuger just vållat stora förluster bland amerikanska sparare gjorde inte läget bättre.

För de nya svenska internationella företagen Electrolux, SKF, Tändsticksbolaget, Asea, Separator, AGA och Bofors var det svårt att känna framtidsoptimism när det ena landet efter det andra helt stängde eller drog ned utrikeshandeln. Exportandelarna hade varit som störst före första världskriget, nu bara krympte de.

Fyra förtrogna medarbetare

Wenner-Gren valde sina trogna medarbetare med omsorg, släppte in dem i spelet och litade på dem. Bland säljcheferna i Europa fanns från början engelske chefen James Scrivener. Eftersom Nordamerika var en svårare och viktigare utmaning än alla andra samlades det kommande ledarskapet där.

Bröderna **Ernst** och **Sten Aurell** var grosshandlarsöner från Stockholm som gjort liknande gesällresor som Wenner-Gren. Ernst, som var ett år äldre än sin chef, hade gjort affärer i Stockholm fram till 25-årsåldern då han börjat studera i USA innan han tillbringade några år på Kungliga Tekniska högskolan i Stockholm. Under elva år fram till 40 års ålder var han sedan affärsman i Argentina innan han flyttade till USA igen. Snart blev han engagerad i Wenner-Grens bolag och blev först chef för USA-bolaget 1924 för att två år senare bli kallad till Stockholm för att bli chef för moderbolaget. Den fyra år yngre brodern Sten gjorde en liknande karriär och blev även han chef i USA och involverad i förhandlingsprojektet med Servel.

Nästa makthavare i Electrolux, **Gustaf Sahlin**, var elva år yngre än Wenner-Gren. Sahlin var son till en polisman i Stockholm och hade efter studentexamen gått handelsutbildning på Påhlmans. Efter olika anställningar i Stockholm kom han till trävaruhandlaren Percy Lundwall i Göteborg och fyra år senare, vid krigsslutet, blev han chef för ett holländskt handelsföretag i Batavia på Java innan han började driva affärsverksamhet i Sverige och Baltikum. År 1923 var han chef för Electrolux i Riga, men redan året därpå flyttades han som meddirektör till det expansiva dotterbolaget i USA där han två år senare efterträdde Ernst Aurell.

Dessa tre nyckelmedarbetare var svenskar med ovanligt stor erfarenhet av utlandsaffärer. I Berlin fanns lillebror Hugo som Axel Wenner-Gren tidigt hade tagit till Tyskland för att bryta dennes ”håglösa och destruktiva” tendenser. Visst hade Hugo ryckt upp sig men han skulle alltid skapa fler problem än möjligheter.

En fjärde förtrogen som trädde fram i tätgruppen under dessa år blev i stället en engelsman, **Harry G Faulkner**. Han var en brittisk revisor och kom från firman Price Waterhouse i London som konsult in i den juridiska konsolideringsprocess som pågick. Under det komplicerade arbetet att skapa en ny internationell koncernstruktur och en bättre soliditet fick Wenner-Gren allt högre tankar om honom. Faulkners korrespondens med Wenner-Gren finns bevarad och där kan man följa den alltmer förtroendefulla kommunikationen mellan honom och huvudägaren.

Sten Aurell
Direktör

A. Hemming-Sjöberg
Ordförande

Ernst Aurell
Verkställande direktör

Gustaf Sahlin
Verkställande direktör

År 1926 hade Ernst Aurell tagit över som vd efter Axel Wenner-Gren. Hans bror Sten Aurell var en av företagets direktörer. Wenner-Grens barndomsvän Axel Hemming-Sjöberg var företagets första styrelseordförande. Gustaf Sahlin skulle få en betydande roll för koncernens framtid. Han utsågs till vd 1941 och var sedan styrelseordförande 1952–1962.

Ovanligt väl informerad om huvudägarens olika projekt och affärer tycks också hustrun Marguerite ha varit.

Av den bevarade korrespondensen att döma fungerade det mesta i ledningsgruppen ganska normalt fram till dess att Ernst Aurell 1929 råkade ut för en trafikolycka och blev ”personlighetsförändrad”. Aurell avtackades med ett ersättningspaket när han begärde sjukledighet. Han kom aldrig tillbaka utan dog 1941 som anonym uppfinnare och affärsman. Den yngre brodern gick bort redan 1933.

Harry G Faulkner trädde 33 år gammal in som tillförordnad vd under Aurells sjukledighet och blev officiellt utnämnd vid bolagsstämman i maj 1931. Den återstående medlemmen av den aktuella kvartetten, Gustaf Sahlin, blev vice vd 1933 och valdes in i styrelsen året därpå.

Ledningsskifte vid krigsutbrottet

I samband med utbrottet av andra världskriget skulle både styrelseordföranden och vd lämna den aktiva ledningen. När Wenner-Gren sedan valde att flytta närmare sina affärer i Nordamerika, till Bahamas, kunde han inte längre vara ordförande i det svenska bolaget. Den brittiske Faulkner trängdes samtidigt ut av kritiken från Tyskland och Italien.

Vid bolagsstämman 1939 efterträddes Wenner-Gren på ordförandeposten av kommersrådet Axel Enström, som var en mycket betydelsefull person i Tekniksverige. Han hade hunnit bli 64 år och hade under fyra decennier haft ett finger med i det mesta som skett i svensk teknikforskning. Enström skulle svinga klubban i Electroluxstyrelsen fram till sin död 1948.

Gustaf Sahlin skulle få en avgörande roll för koncernens framtid när han år 1941 efterträdde Faulkner som vd. Att Faulkner med sin kännedom om utlandet nu blev verksam i det brittiska spionaget illustrerar hur tiderna var. Och att Wenner-Gren vid samma tid svartlistades av amerikanska regeringen och tvingades stanna i Mexiko gjorde att Gustaf Sahlin i realiteten ensam skulle sköta koncernens affärer.

Sten Aurell blev liksom sin äldre bror ansvarig för verksamheten i USA. Här besöker han en kapplöpning i Paris 1929 tillsammans med Axel och Marguerite Wenner-Gren.

En av världens rikaste personer?

Det förmögna paret Wenner-Gren levde ett överdådigt liv med flera bostäder och fabulösa fester. På bilden syns de tillsammans med den mångsidiga amerikanska skådespelaren Danny Kaye på 1950-talet.

När Electroluxaktien kom till Stockholmsbörsen ett år efter det stora amerikanska börsraset blev mottagandet förvånansvärt svalt. Det skulle dröja ytterligare några år innan aktiemarknaderna förstod vilken framgång Axel Wenner-Gren nått.

Affärsvärldens tongivande företagsskribent Emil Fitger hade dock gett ett visst erkännande våren 1931. Han skrev att ”bolagets verksamhet har knappast påverkats av lågkonjunkturen ... försäljningen på samtliga marknader har sålunda under första kvartalet 1931 något överstigit motsvarande siffra för första kvartalet 1930. Det torde vara ytterst få affärsgrenar där detta varit möjligt.”

Hur mycket var Wenner-Gren värd i pengar? Svaret på den frågan handlar inte om dolda bankkonton och mystiska utlandsbolag. I stället låg värdet för denne entreprenör till över 90 procent i den ström av kommande vinster som kunde förväntas i hans Electrolux. Särskilt mycket pengar kunde han inte ha undanstoppade eftersom projektet varit så kapitalslukande. Huvudproblemet förblev den outvecklade och pessimistiska internationella kapitalmarknaden och världshandeln. Med dagens syn på aktieägarvärde var nog Wenner-Gren god för mer än 100 miljoner kronor men med sin tids mer pessimistiska förväntningar mindre än 50 miljoner. I vår tids penningvärde hade han ungefär 1 miljard kronor.

Protektionismen sätter käppar i hjulet

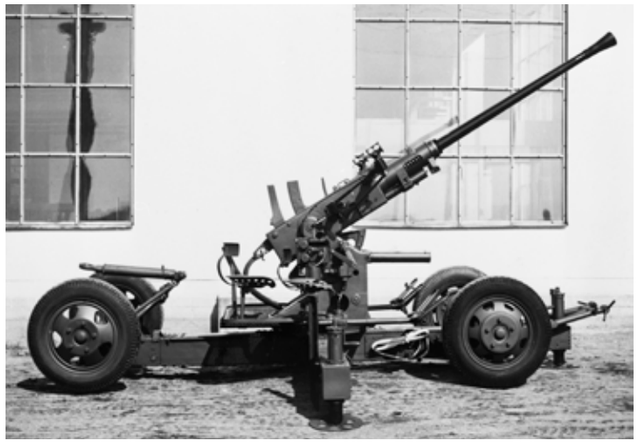
Under 1930-talet ströps de internationella affärerna i världen sakta men säkert. ”Företagsinternationalismens korta period håller på att avlösas av en nyordning”, skrev *Dagens Nyheter* i en tidstypisk ledare 1937 när SKF:s aktieägare fick en återbetalning på 50 kronor per aktie då tillgångar i Storbritannien såldes.

Utvecklingen i Sveriges näst största internationella företagsgrupp Electrolux med sitt fristående bolag i USA ska ses mot den hotfulla bakgrunden i slutet av 1930-talet. Även Axel Wenner-Gren och hans vd Harry G Faulkner valde att göra en stor engångsutdelning år 1937 när de såg allt mindre möjligheter att göra investeringar. Formellt delade företaget ut 15 miljoner kronor till ägarna och stämplade ned det nominella kapitalet från 60 miljoner kronor till 45 miljoner (aktien gick från 100 kronor till 75 kronor nominellt). Bättre att pengarna hamnade hos ägarna än att de stängdes inne eller konfiskerades. Wenner-Gren själv hade alltid andra projekt på gång. 1930-talet framstår annars för Electrolux som framgångarnas decennium. Verksamheten i Nordamerika gick bra och royaltyintäkterna från Servel skulle växa ända tills USA drogs in i kriget.

» Electrolux framstod i själva verket, när klimatet för globalt företagande mörknade, som ett av världens mest lovande företag utanför rustningssektorn «

De allt större protektionistiska krafterna i världen med tullar och kvoter tvingade Electrolux att decentralisera produktionen till kortare lokala tillverkningsserier och ökade kostnader. Men trots detta lyckades företaget redovisa ökad omsättning och vinst år efter år. Att flera av de europeiska och sydamerikanska bolagen gick med förlust uppvägdes av bättre lönsamhet på andra håll.

Electrolux framstod i själva verket, när klimatet för globalt företagande mörknade, som ett av världens mest lovande företag utanför rustningssektorn. Det är mot den bakgrunden man ska se Wenner-Grens inhopp i världspolitiken. Väldiga värden stod på spel. Han var på väg att bli en av världens rikaste individer och hade allt att förlora på krig. År 1935 uppmärksammades att han för första gången var Stockholm bäst betalde invånare i konkurrens med B. A. Hjorth (Bahco) och halvbröderna Marcus och Knut Wallenberg i Stockholms Enskilda Bank. Wenner-Gren deklarerade 1,3 miljoner i årsinkomst, dubbelt så mycket som året tidigare. Det motsvarade mer än tusen arbetarlöner.



Axel Wenner-Gren blev 1936 huvudägare i det svenska kanonföretaget Bofors och styrelseordförande i dess nya dotterbolag – Svenska Aeroplan AB (Saab). Det sägs att Wenner-Gren gärna marknadsförde kanonerna på sina utlandsresor. På bilden syns en Bofors 40 mm luftvärnsautomatkanon m/36.

Axel Wenner-Gren blev ägare till ett av Sveriges största skogsföretag, SCA. På invigningen av SCA:s sulfatfabrik i Sundsvall 1936 deltog bland andra statsminister Per Albin Hansson, till vänster, och Axel Wenner-Gren.

Räddningsaktioner i andra företag

Eftersom Wenner-Gren både i Sverige och i utlandet upplevdes vara en av de få med pengar inbjöds han till olika räddningsaktioner i andra företag än Electrolux. I London deltog han i ett konsortium som tog över Anglo-French Banking, en mindre bank som behövde rekonstrueras. Hans holdingbolag Finans AB Svetro engagerade sig tidigt i bankirfirman Bert Lilja för att få affärskompetens. Wenner-Gren blev också ägare till tidningar där hans mångkunnige vän Harald André blev en drivande kraft.

Bofors

Det svenska kanonföretaget Bofors hade efter första världskriget räddats genom ett diskret delägaravtal med tyska Krupp. Lika viktigt som tyska patent för de stora framgångarna på exportmarknaderna var ett nytt, egenutvecklat, hållfastare stål som gjorde att kanonrören inte ständigt riskerade att sprängas i bitar. Bofors blev världens ledande tillverkare utanför stormaktsmarknaderna, kvalitetsmässigt ledande på 40 mm fältautomatkanoner. Kruppägandet, som hanterades av SKF:s grundare Sven Wingquist, blev politiskt alltmer besvärande, särskilt efter nazisternas maktövertagande i Tyskland. Den svenska regeringen införde därför en lag mot bulvanägande, och tyskarna trängdes ut från Bofors år 1935. Så här skriver ekonomhistorikern Birger Steckzén:

”Efter forcerade förhandlingar träffades den 4 juni en definitiv överenskommelse, varvid Krupp avyttrade sitt aktieinnehav för ett pris av 150 kronor, motsvarande gällande börsvärdet.”

År 1936 ville den svenska regeringen få in Bofors även på flygplansområdet. Axel Wenner-Gren som enligt Steckzén ”ivrat för detta” blev styrelseordförande i nya dotterbolaget Svenska Aeroplan AB (Saab) som började planera en fabrik på Boforskoncernens mark i Trollhättan. Två år senare hade tyska Junkerplan börjat tillverkas på licens. Det blev grunden till den svenska militärflygplansindustri som fortfarande lever kvar med JAS Gripen.

Wenner-Gren syns annars inte alls i Steckzéns omfångsrika genomgång av 1930-talets framgångar för Bofors. Andra källor vittnar visserligen om att han förtjust marknadsförde kanoner på sina utlandsresor. Wenner-Gren avslutade sitt engagemang i Bofors 1940 i ett läge då staten ställde företaget under försvarsmaktens upprustning. Wenner-Gren var heller inte längre önskvärd.

SCA

Ungefär vid tiden för det korta Boforsinhoppet skickade finansmannen nya signaler om att han ville sluta flacka mellan olika dotterbolag i Nordamerika och Europa och leva mer stadigt i Sverige med en spridd portfölj. Därför tog även skogsbolaget SCA:s vd Torsten Hèrnod kontakt med honom och Wenner-Gren blev nu ägare till 5/6 av den skuldtyngda rörelsen, troligen tack vare lån från Handelsbanken.

Skogskoncernen hade bildats av de sågverksbolag från Ådalen som hamnat hos främst Handelsbanken i samband med deflationskrisen efter 1920. Först hade Ivar Kreuger engagerat sig. Under åren fram till andra världskriget gick Wenner-Gren in, framför allt i SCA:s internationella säljorganisation, men bidrog inte till någon rekonstruktion av lånestrukturen, något som irriterade Handelsbankens ledning.

Politiska ambitioner

Wenner-Gren hade alltid intresserat sig för teknik och produktion, men tung basindustri med stora komplicerade kundkontrakt var inte hans livsluft. Konsumentföretag som Electrolux och Servel passade hans otåliga och drivande stil bättre. Därtill kom diffusa drömmar om storverk i politiken som skulle få honom att gå allt längre in på ett minerat område.

Nazismen i Tyskland och kommunismen i Sovjetunionen framstod som de svåraste hoten mot Wenner-Grens drömmar om rikedomar och Electrolux som världsföretag. Amerikas Förenta Stater utgjorde däremot hoppet. När han talade om USA som ”sitt andra fosterland” var det inte tomt prat. Entreprenörens efterlämnade dagbok visar att han sällan tillbringade mer än enstaka dagar i Tyskland under dessa år. De stora framgångarna och projekten fanns i Amerika och England.

Men han tänkte inte ge upp den europeiska kontinenten så lätt. Kunde han spela en roll i den internationella politiken? Han hade ju insikterna, kontakterna och förmågan att sälja in idéer. Wenner-Gren såg sig alltmer som storföretagsledarnas, presidenternas och kungarnas like. ”Det var i den kretsen han alltmer ville röra sig”, klagade en av de nära vännerna senare. För Electrolux var han inte längre en lika drivande kraft.

» Wenner-Gren såg sig alltmer som storföretagsledarnas, presidenternas och kungarnas like. «

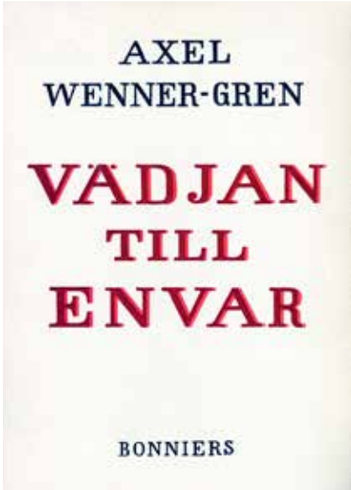
En politisk pamflett

Axel Wenner-Grens egenförfattade skrift *Vädjan till envar* publicerades på Albert Bonniers förlag år 1937, en gammalliberal appell till regeringen, till näringslivet och till folket om samarbete, främst ett nordiskt sådant. Den uppfattades som tondöv i Sverige med de starka korporativa strömningar som rådde.

Den här boken brukar avfärdas på några korta rader, en ”säljbibel” i fel sammanhang. Men det vore fel att inte påtala de starka liberala politiska markeringar som gjordes av en denne förment nazivänlige affärsman. I vår tid är de kanske lättare att uppskatta.

Om Mussolinis Italien och Hitlers Tyskland skriver han till exempel: ”Fascism och nationalsocialism har resolut dragit konsekvensen av den marxistiska internationalismens och klasskampsidéns bankrutt och energiskt sopat undan dess sista rester från sina landamären. Men de har behållit planhushållningstanken i en, fast reviderad, i grunden lika tyrannisk skepnad och med häpnadsväckande kraft, målmedvetenhet och uthållighet sökt pressa den igenom. ”

Om kapitalismen konstaterar författaren: ”Att detta system uppvisat betänkliga brister är allom bekant. Ingen torde väl heller längre komma, såsom förr skedde, förfäkta, att den enskildes framåtanda på förvärvslivets område bör släppas fri i oinskränkt frihet utan hänsyn till följderna. De försyndelser, man under industrialismens tidigare skeden gjorde sig skyldig till, då produktionen mer eller mindre ostört fick vara ’sej selv nok’ utan hänsyn till vare sig människan eller samhället, ha i sanning blivit hårt hämnade allt intill tredje och fjärde led. Trots den utrensning av oarter som genomförts, sedan utvecklingen vunnit stadga och känslan av socialt ansvar vuxit sig stark, kvarstår hos de gamla opponenterna mot det ’kapitalistiska systemet’ den fixa idén att detta system till varje pris måste ersättas med något fullständigt nytt.”



Axel Wenner-Gren författade 1937 skriften *Vädjan till envar,* en gammalliberal appell till regeringen, näringslivet och folket om samarbete, främst ett nordiskt sådant.

Wenner-Gren var mer pragmatisk affärsman än ideolog, något som fortsättningen visar. I sin strävan att rädda värden från det reglerade och stängda Tyskland skulle han, precis som andra svenskar, göra affärer som knappast var försvarbara med tanke på de linjer han skisserat i boken.

Kontakter med Roosevelt och Göring

I USA var Axel Wenner-Gren från början av 1930-talet en uppmärksammad person när han vaknat upp efter sin personliga kris och gått in som verkställande direktör för Servel. Med stor arbetsinsats förvandlade han företaget till landets ledande kylskåpsföretag, trots depressionen. År 1934 kontaktade han den amerikanske presidenten Franklin Roosevelt om sin idé ”Sell the USA out of depression”.

Han blev inte insläppt den gången men han vädrade sina idéer om mer internationella affärer i tidningsintervjuer som uppmärksammades av presidentfrun Eleanor, en mycket inflytelserik presidentfru. Därför fick Axel Wenner-Gren tillbringa en weekend hos presidentparet våren 1936, början på hela hans fredsmission.

Nästa kontakt i världspolitiken tog Wenner-Gren strax därefter med tyske riksmarskalken Hermann Göring. Denne hade efter första världskriget på en av sina taxiflygningar med ett stulet militärplan hamnat hos den svenske ”flyggreven” Carl Gustaf von Rosen och där träffat en svenska, som han sedan gifte sig med. Görings egna visumproblem i början av denna kärleksaffär gjorde att han som minister år 1933 reagerade överraskande hjälpsamt när en av Wenner-Grens medhjälpare, Birger Dahlerus, sökte upp honom med ett liknande eget problem i Tyskland.

Det var troligen Dahlerus som hjälpte Wenner-Gren att komma i kontakt med den tyske nazisten. Göring hade just då fått totalansvaret för den nya ”fyraårsplanen”, en sorts planekonomi som i detalj påverkade Wenner-Grens verksamhet i Tyskland. Nästa kontakt skulle dock dröja några år.

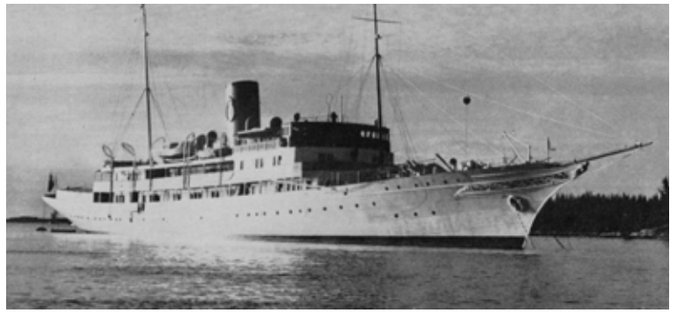
Ett av de tama rådjuren matas i stensalen på Häringe slott

Ett liv i lyx

I sitt långvariga och tidvis problematiska äktenskap med den före detta operasångerskan Marguerite levde Axel som i en scenuppsättning med storartade fester och inbjudna celebriteter. Han tycktes njuta i fulla drag, det var ju pompa och ståt som han drömt om under sina hundår. Hemma hos honom möttes politiker, företagare, scenens och kulturens folk. Men det avskilda livet på toppen och i palatsliknande bostäder verkade också tidvis ensamt och syrefattigt.

Bostäderna avlöste varandra, från Wenner-Grenska palatset i Diplomatstaden i Stockholm ända till Häringe slott – och det överdådiga hem som makarna senare började bygga åt sig på Bahamas och till slut ranchen i Mexiko. Bahamasegendomen på Hog Island, nuvarande Paradise Island, döptes om till Shangri La och det mexikanska hemmet till Rancho Cortéz.

Den lyxkryssare som paret köpte år 1937, för att verka för freden och affärerna, var en av den här tidens mest uppseendeväckande privatfarkoster. Den hade från början beställts av en engelsk storredare och hamnade senare i flygmiljardären Howard Hughes ägo, som i sin tur sålde den till sin bekant Wenner-Gren. Axel Wenner-Gren kunde komma över fartyget för under 1 miljon kronor, en åttondel av tillverkningskostnaden. Det var ett enormt fritidsfartyg även med dagens mått: 110 meter långt, drivet av två ångturbiner med tillsammans 3 000 hk och en högsta fart av 17 knop när båda motorerna var i gång. Besättningen var hela 40 personer.



Wenner-Grens ägde också en egen spektakulär lustjakt – ”Southern Cross” – som tidigare ägts av flygmiljardären Howard Hughes.

Egendomen på Bahamas kallades för Shangri La. Den låg på det som i dag är Ocean Club på Paradise Island. Wenner-Gren ägde en stor del av ön.

Kryssning med politiska förtecken

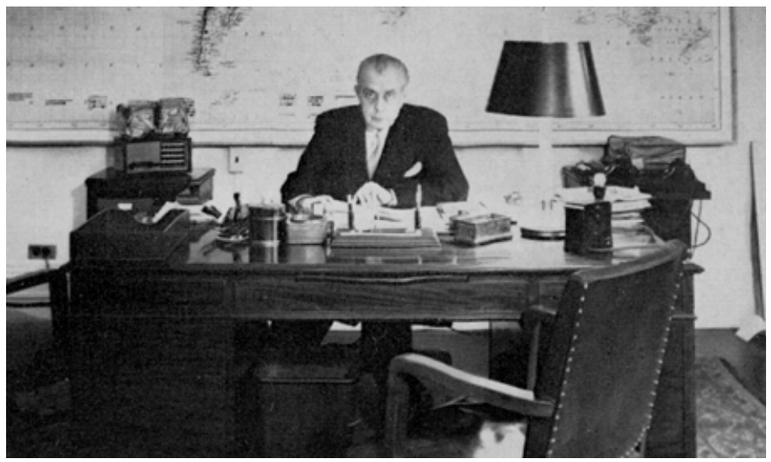
Axel, Marguerite och hennes syster Gene gav sig 1937 ut på äventyr med sin lustjakt i Karibiska havet, Medelhavet och Svarta havet, på rymmen från affärerna i Bofors, SCA och Electrolux. Sällskapet anlände till Göteborg i september där farkosten bytte namn från Rover till Southern Cross, flaggade svenskt och fick en svensk besättning.

Medan Axel hastade i väg över Berlin, London och Paris till Rom stävade Marguerite och Gene till Italien med Southern Cross. I Neapel mötte de Wenner-Gren som då hade sonderat den politiska och affärsmässiga terrängen med självaste Mussolini.

Sedan gick kryssningen vidare jorden runt. Affärsmannen dinerade i sin stora kajuta med svenska konsuler, ambassadörer och affärsfolk tillsammans med allehanda utländska dignitärer, brittiska guvernörer och asiatiska prinsar och generaler. I Japan gav utrikesministern några fingervisningar om den negativa synen på USA, vilket finansmannen vidarebefordrade till förre presidenten Herbert Hoover. Wenner-Gren talade säkert på resan både om sin nya bok och om sina affärsprojekt, från dammsugare till kanoner.

I Malaysia träffade finansmannen ytterligare en person som skulle få stor betydelse för honom och hans visioner i fortsättningen. Ungraren Paul Fejos hade kommit till USA med tomma händer, dålig engelska och en påhittad medicinsk utbildning. Det senare visste aldrig Wenner-Gren. Det rörde sig om en stor kreativ begåvning som övervunnit invandrarens alla hinder och etablerat sig som känd filmproducent på 1920-talet. Nu var han i Sydostasien med ett svenskt filmteam. Fejos var 40 år och Wenner-Gren 56 år när de satt i kajutan och visionerade för varandra.

Uddevallapojken med vikingadrömmar seglade för att upptäcka världen likt berömda sjöfarare, och Fejos var ute i den stora tyska naturvetaren Alexander von Humboldts efterföljd för att dokumentera antropologiska upptäckter. Under middagarna på Southern Cross inledde männen en livslång relation som präglades dels av ömsesidig beundran, dels av Wenner-Grens absoluta ekonomiska makt över sin nye vän. Paul Fejos skulle leda



I Malaysia träffade Wenner-Gren antropologen och filmaren Paul Fejos och de inledde en livslång vänskap. Fejos skulle sedermera leda Wenner-Grens antropologiska expeditioner och bli chef för hans amerikanska forskningsstiftelse Viking Fund. På bilden syns Fejos på Wenner-Gren Foundation i New York.

Wenner-Grens antropologiska expeditioner och bli chef för hans amerikanska forskningsstiftelse Viking Fund. Att Fejos fram till 1942 var gift med den danska reportern och förra skönhetsdrottningen Inga Arvad skulle komma att bli ett problem, eftersom hon blev misstänkt för att vara tysk spion när hon gjorde okritiska reportage om nazistiska toppfigurer i dansk press.

Nya politiska möten

Hösten 1938 lade Wenner-Grens fartyg till i sydamerikanska hamnar. Vid det brasilianska besöket kom nyheten om Kristallnatten i Tyskland den 10 november. Wenner-Gren frågade då om Brasilien kunde ta emot judiska familjer om han ordnade finansiering, oklart om det ledde till något. I Peru skulle han senare starta sitt stora antropologiska forskningsprojekt om inkafolket, med generös finansiering från The Viking Fund som han grundat. Paul Fejos blev ledare i detta nya äventyr.

I maj och juni 1939 ordnade Wenner-Gren, tillbaka i Europa, två nya möten med riksmarskalk Göring och däremellan med brittiska premiärministern Neville Chamberlain. Den svenske kronprinsen hjälpte honom med rekommendationsbrev. Wenner-Gren gav sedan Göring ett ”peace proposal” som denne aldrig vågade visa Hitler.

» Det behöver kanske inte påpekas att Wenner-Gren i politikens värld var en okunnig och oerfaren amatör, som snarare skapade missförstånd och irritation än uppnådde några verkliga framsteg. «

Det behöver kanske inte påpekas att Wenner-Gren i politikens värld var en okunnig och oerfaren amatör, som snarare skapade missförstånd och irritation än uppnådde några verkliga framsteg. Wenner-Gren framstod som vanligt som ganska diffus, förströdd och visionär, vilket fungerade för en rik affärsman i egna projekt, men knappast för en diplomatisk medlare mellan två stormakter.

I den amerikanska administrationen fanns det nu beslutsfattare som började misstänka att Wenner-Gren i själva verket var en spion i nazismens tjänst.

Electrolux i siffror

Betydande ökning av överskottet

Koncernen	1929	1930	1931	1932	1933	1934	1935	1936	1937	1938	1939
Balansomslutning	79,4	79,1	79,4	81,9	85,2	90,0	100	108	101	103	105
Leverantörsskulder	1,36	1,35	1,32	1,51	1,87	1,78	2,84	2,94	3,10	1,99	3,54
Varulager	12,6	11,2	11,6	10,3	10,5	13,9	16,8	21,0	31,9	29,3	23,1
Överskott	12,2	13,2	14,0	15,1	17,6	20,0	27,2	30,9	36,1	40,5	41,9

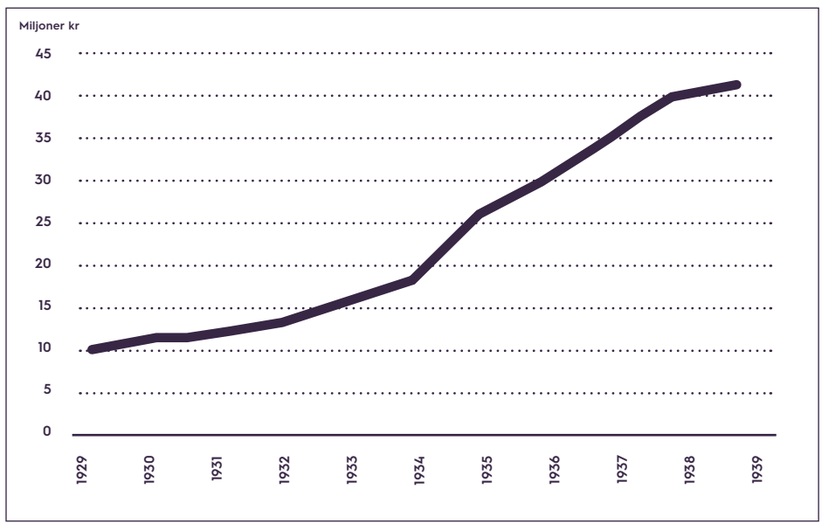
Siffrorna anges i miljoner kronor.

Redovisningen var under 1930-talet ytterst formell och intetsägande. Försäljningen i kronor och antal enheter redovisades inte, inte heller produktslag. Men här är några variabler ur balansräkningen som ger en viss uppfattning om imperiets tillväxttakt före andra världskriget.

Att överskottet ökar varje år visar en stabil utveckling och att Servels royalties trillar in ordentligt på 1930-talet. Balansomslutningen, leverantörsskulderna och varulagret fångar bara det som händer i själva moderbolaget Electrolux säljmässigt. En stor del av dammsugarna och kylskåpen säljs ju i Nordamerika av fristående Electrolux Corporation och av Servel.

Om vi tror att överskottet över åren ger den bästa indikationen växer verksamheten med ungefär 13 procent genomsnittligt per år under en period då inflation knappt existerar.

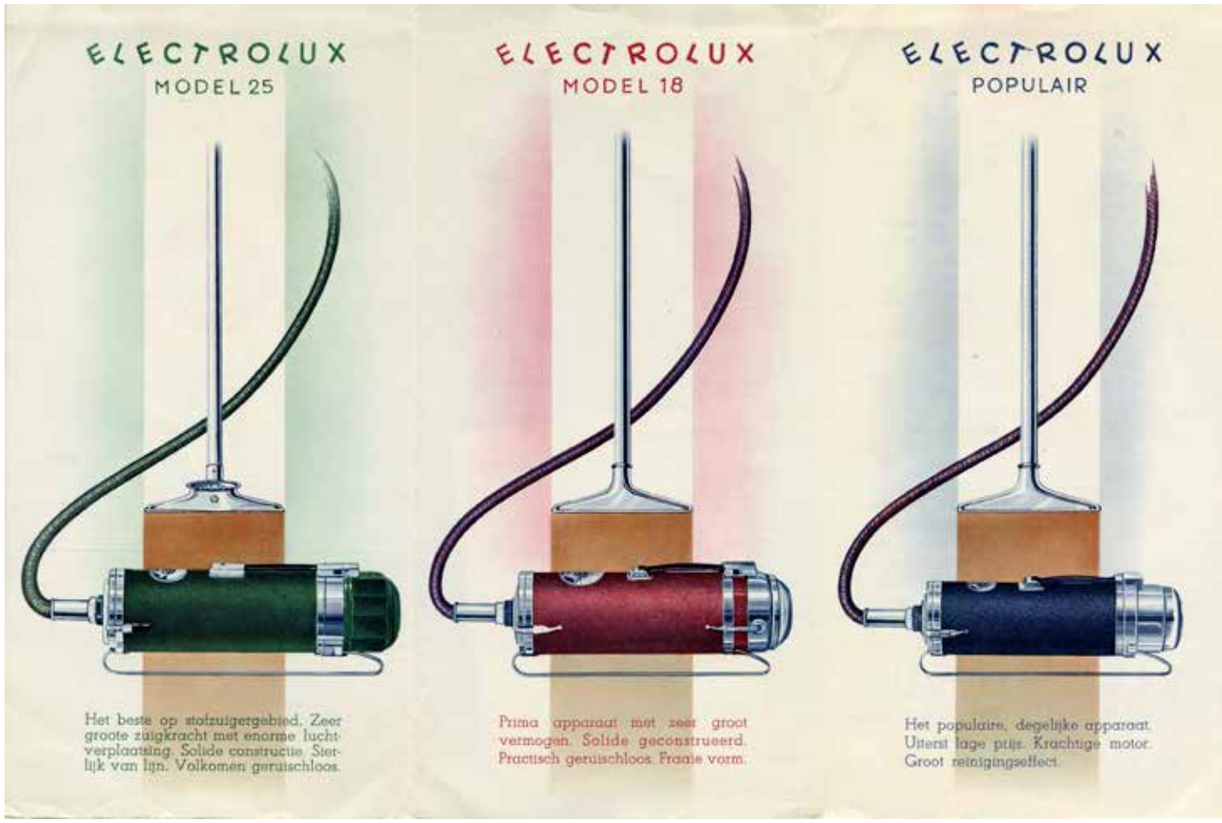
Överskottets utveckling



Källor

AGA 50 år, minnesskrift, Stockholm 1954.
Boger-Langhammer, Margot, *Pionier der Zeitenwende: Axel Wenner-Gren*, Gütersloh 1959.
Boman, Ragnar och Dahlberg, Ingrid, *Dansen kring guldkalven*, Stockholm 1975.
du Rietz, Peter, *Dammsugare: städning och Electrolux*, Stockholm 2002.
Electrolux årsredovisningar, 1929–1948, Centrum för Näringslivshistoria.
Electrolux Bulletin, The E-Lux Manager, E-lux (organisationens tidskrift).
Electroluxbolagets samlingar av tidningsklipp, 1922–1950, Centrum för Näringslivshistoria.
Erichs, Rolf och Olson, Björn, *En bok om Saab-Scania*, Stockholm 1987.
Fagerfjäll, Ronald, *De gjorde Sverige rikt*, Stockholm 2005.
Glete, Jan: *Kreugerkoncernen och krisen på svensk aktiemarknad*, Stockholm 1981.
Gurt, Sven, *Electrolux – en sannsaga* (egenpublicerad), 1999.
Leifland, Leif, *Svartlistningen av Axel Wenner-Gren*, Stockholm 1989.
Luciak, Ilja, "A Vision and Reality", *Current Antropology*, Chicago 2016.
Pokorny, C R, *Aktieplacerarens handbok*, Stockholm 1958.
Reality and Myth: Ett symposium om Axel Wenner-Gren, den 30–31 maj 2012 på Wenner-Gren Center i Stockholm.
Steckzen, Birger, *Bofors – En kanonindustris historia*, Stockholm 1946.
Thunholm, L E, *Oscar Rydbeck och hans tid*, Stockholm 1991.
Unger, Gunnar, *Axel Wenner-Gren*. En vikingasaga, Stockholm 1962.
Unger, Gunnar, *Rapsodi i blått*, 1974.
Wenner-Gren, Axel, *Vädjan till envar*, Stockholm 1937.
Wenner-Grens dagbok 1924–1961, från Riksarkivet.

Produkter från 1919–1939



KAPITEL

2

Krig, svartlistning och revolution i hushållen

1940–1949

Viktiga milstolpar

Årtal	Händelse
1940	Kriget innebär logistiska problem och att mycket produktion får ställas om till andra produkter.
	Hushållsapparaten ”Assistent” lanseras.
	Det första frysskåpet designat av Raymond Loewy, L300, lanseras.
1941	Gustaf Sahlin ersätter Harry G Faulkner som vd.
1942	Axel Wenner-Gren hamnar på den amerikanska regeringens lista över ”blocked nationals” och lever som landsflyktig i Mexiko.
1944	Electrolux förvärvar Bohus Mekaniska och får därmed in tvättmaskiner bland sina produkter. Även Penta, som tillverkar utombordsmotorer för båtar, förvärvas.
1948	Verksamheten återupptas i Tyskland efter kriget, där kylskåp börjar tillverkas i Berlin och dammsugare i Wilhelmshafen.
	Sigurd Nauchoff efterträder Axel Enström som styrelseordförande.

Överlevande från S/S Athenia hissas ombord på det amerikanska fraktfartyget S/S City of Flint.

Lyxkryssaren Southern Cross lämnade Göteborg för sista gången den 31 augusti 1939 med kurs på nya hemvisten Bahamas. Wenner-Gren hade då avsagt sig alla uppdrag i Sverige och var på väg att bli utlandssvensk med bas på Bahamas. I Electroluxstyrelsen hade han efterträtts som ordförande av Axel Enström. Avfärden råkade ske dagen före Tysklands invasion av Polen och svenskarna tog det som fanflykt. ”Kom inte tillbaka! ” skrev en tidning. Om Wenner-Gren hade haft hemlig information om kriget hade han rimligen startat resan tidigare.

Wenner-Gren valde på grund av krigsutbrottet och riskerna detta förde med sig att ta kurs norr om Skottland. Därför slumpade det sig att Southern Cross befann sig ungefär 60 sjömil från den plats där det amerikanska passagerarfartyget Athenia träffades av en torped, troligen från en tysk ubåt. Med ojämnt verkande motorer tog det fem timmar att komma fram till de nödställda som flöt i vattnet med sina flytvästar eller satt i livbåtar. De flesta i vattnet var neddränkta av olja, och de som legat sjösjuka till sängs när larmet gick bar pyjamas eller nattlinne. Det var alltså svårt att få upp dem i den lustjakt som omvandlats till räddningsbåt, men till slut kunde besättningen på Southern Cross räkna in 376 överlevande. Hjältedådet blev förstås mycket uppmärksammat och den stilige sjökaptenen Hjalmar Rothman avbildades i tidningarna.

S/S Athenia i Montreals hamn 1933. Sex år senare sänktes detta civila fartyg på Atlanten.
FBI misstänkte att Wenner-Gren var inblandad.

Granskas av FBI

Krigsparanoian hade nu gripit tag i J Edgar Hoovers FBI. Där fanns redan en mapp om Wenner-Gren med anledning av både Bofors och Göringkontakterna och den började nu växa i omfång. Hemligstämplarna har i vår tid gått ut successivt och en grundlig läsning av materialet ligger därför till grund för den här sammanfattningen.

De första rapporterna framstår som ganska neutrala i tonen och de granskade lite valhänt finansmannens imperium. FBI konstaterade i december 1939 att Wenner-Gren var i stort beroende av den politiska utvecklingen och hade stora möjligheter att skaffa sig information. Han talade ett dussin språk(!). FBI hittade också brodern Hugo som bodde kvar i Berlin (trots den äldre broderns protester, hävdade brorsdottern Axelle Axell senare) men ingen visste säkert vem han var eller om han ägde den firma i importbranschen som han arbetade på, bara att namnet var identiskt. Mer utredning anbefalldes.

I en fantasifull rapport kopplades Wenner-Gren samman med en avrättad irländsk nationalist, som under första världskriget hade stävat från svensk hamn med en norskflaggad båt och en ubåt som skydd. Avsikten var att smuggla vapen till Irland. Sambanden som var svensk hamn, lustjakt, finansiella resurser och ubåt kittlade fantasin. Mappen erbjuder exempel på hur den ena vilda hypotesen kan generera den andra.

Hjälpen till Finland

Krigshandlingarna hade kommit slag i slag. Tre månader efter Atheniakatastrofen anföll Sovjetunionen Finland efter en gränsprovokation. Under december, januari och februari och en bit in på mars (105 dagar) pågick ”det finska vinterkriget”. Stalin förfogade över dubbelt så många soldater, nästan 50 gånger så många stridsvagnar och 10 gånger så många stridsplan. Finland hade till sitt försvar sin större motivation och en av de kallaste vintrar som någonsin uppmätts. I den här fasen klarade lilla Finland att försvara 90 procent av sin landyta i stället för att besättas helt.

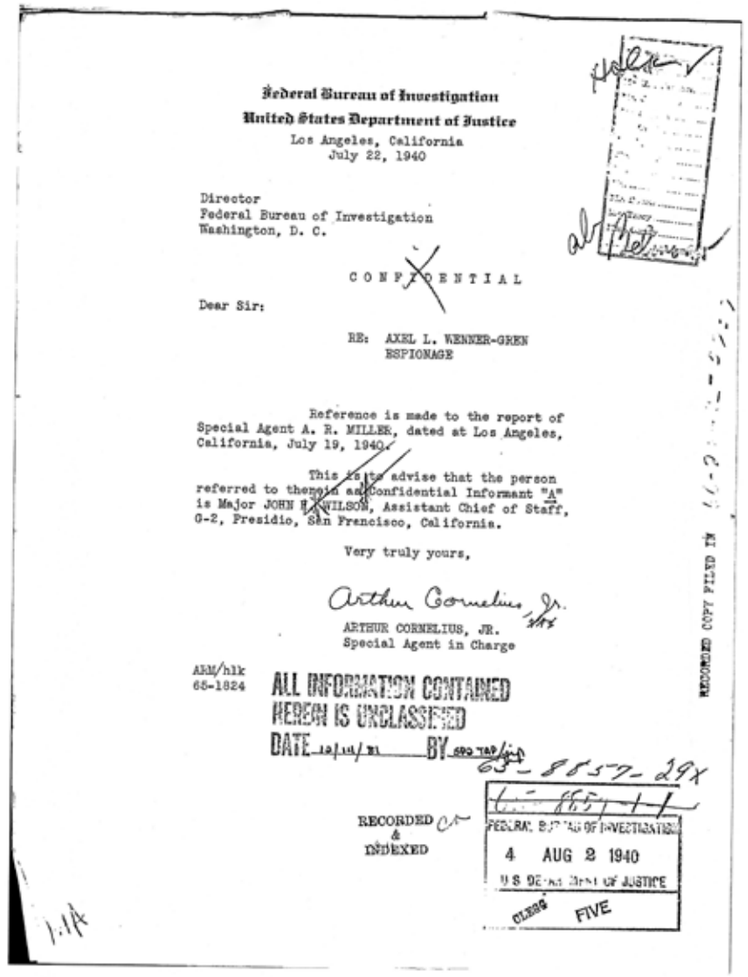
Om svenskar kan kritiseras för undfallenhet i andra delar av världskriget så gällde detta knappast broderlandet i öster. ”Finlands sak är vår”, löd parollen. Författaren Wilhelm Moberg fick snabbt fart på bönderna: ”Den finske bonden spiller nu sitt blod i det tapprast försvar för de höga ting som är honom oumbärliga.” ”Helgdagsarbete för Finland inom jordbruket”, var en annan slogan. Avsevärda summor samlades därefter in av svenska bönder.

Axel Wenner-Gren var aktiv nordist och hans vice verkställande direktör Gustaf Sahlin råkade vara gift med en finska. De båda engagerade industrins folk på samma sätt som Moberg bönderna. Tjänstemän och arbetare vid Luxverkstäderna i Stockholm lanserade slagordet ”Trettondagen för Finland!” Lönerna från denna dag då 100 000 svenska anställda vid över 400 företag ställde upp gick till ”Finlandshjälpen”. Många svenska företag, tjänstemän och arbetare gav direkta bidrag till insamlingen.

Redan under vinterkriget och efter freden den 13 mars 1940 inledde jordbruks- och industriorganisationerna aktioner för att ta emot finska barn, inte minst från de områden som Finland måste avträda till Sovjetunionen. Sahlin var starkt engagerad i denna operation, som fortsatte under de följande årens lågintensiva fortsättningskrig.

FBI:s PM om Wenner-Gren

Hjälpen till Finland blev till nackdel för Wenner-Gren i både England och USA. Sovjet stred ju på de allierades sida och Finland tvingades luta sig mot Tyskland. I januari 1940 anlände den FBI-promemoria som kraftigt skulle undergräva Wenner-Grens situation i USA. Den förtjänar att återges i svensk översättning i sin helhet (översättning av författaren).



Federal Bureau of Investigation
United States Department of Justice
Los Angeles, California
July 22, 1940

Director
Federal Bureau of Investigation
Washington, D. C.

CONFIDENTIAL

Dear Sir:

RE: AXEL L. WENNER-GREN
ESPIONAGE

Reference is made to the report of Special Agent A. R. MILLER, dated at Los Angeles, California, July 19, 1940.

This is to advise that the person referred to therein as Confidential Informant "A" is Major JOHN H. WILSON, Assistant Chief of Staff, G-2, Presidio, San Francisco, California.

Very truly yours,

Arthur Cornelius, Jr.
ARTHUR CORNELIUS, JR.
Special Agent in Charge

ARM/hlk
65-1824

ALL INFORMATION CONTAINED
HEREIN IS UNCLASSIFIED
DATE 12/14/81 BY 600 TAP/jp
65-8857-29X

RECORDED & INDEXED

FEDERAL BUREAU OF INVESTIGATION
4 AUG 2 1940
U S DEPARTMENT OF JUSTICE

CLERK FIVE

FBI-rapporten har hämtats ur FBI:s arkiv, efter en begäran enligt FOIA (Freedom of Information Act) gjord av Bill Streifer, MBA, som arbetar som researcher och författare i New York.

Axel Wenner-gren
Svensk försvarsindustri
Electrolux
Fältmarskalk Göring
S. S. Athenia

---

1. Ett möte hölls förra veckoslutet mellan den som skriver detta och en kontakt i USA.

2. Vissa saker som rör ovanstående man, av vilket mycket redan har rapporterats, förefaller för oss indikera önskvärdheten av en närmare undersökning.

3. Ordningsföljden av omständigheter är följande:

(I) Axel Wenner-gren var student i Tyskland.

(II) 1914–1918 Axel Wenner-gren, svensk medborgare, gjorde betydande vinster som resultat av kriget och blev förmögen. Svenskarna var i allmänhet protyska.

(III) 1919 – Electroluxbolaget, AB Electrolux i Stockholm, organiserades i sin nuvarande form. En hel rapport har lämnats i annat sammanhang. Axel Wenner-gren är huvudägare och utövade aktiv ägarkontroll tills helt nyligen. Företaget hade filialer i Tyskland, Schweiz, Frankrike, England, etc. Dessa har nu blivit halvt självständiga dotterbolag med det svenska bolaget som holdingbolag.

(IV) Enligt den senaste årsredovisningen hade inte bara Electrolux intressen i Tyskland utan det tyska dotterbolaget hade betalat betydande utdelningar i olika tyska obligationer.

(V) Det finns en Hugo Wenner-gren i Berlin som är chef för ett bolag som gör höljen i plast till radioapparater. Han anses av mina informationsgivare i Berlin och Zürich ha ett gott rykte men de vet inte om han är släkt med Axel Wenner-gren.

(VI) I konsekvens med styckena (I)-(IV)

(a) Axel Wenner-gren har informationskällor nästan utan motstycke.

(b) Å andra sidan finns det nästan säkert läckor när det gäller hans egna aktiviteter.

Notera att alla utländska koncerner med kontor i Tyskland är infiltrerade av Ribbentrops och Himmlers agenter. Dessa finns inte bara på tyska kontor utan även utomlands.

(VII) Axel Wenner-gren är också huvudägare i ett stort svenskt försvarsföretag. Han har alltså finansiellt intresse av kriget och tjänar på att det börjar och fortsätter.

(VIII) Just när kriget började lämnade Axel Wenner-gren Stockholm med sin yacht ”Southern Cross” och tog med sig ett större förråd av bensin och olja än nödvändigt.

(IX) I september sänktes ”Athenia” som hade amerikanska passagerare ute till sjöss av en explosion.

(X) Axel Wenner-gren fanns på plats i sin yacht vid tidpunkten.

(XI) Sänkningen undersöktes av den amerikanske ambassadören i England. Den slutsats som drogs var att ”Athenia” hade sänkts av en ubåt. Ingen ubåt identiflerades. Den tyska pressen anklagade det brittiska amiralitetet för attacken. Den brittiska pressen anklagade det tyska amiralitetet. Båda nekade till anklagelserna.

Notera att andra sänkningar inte har förnekats av det tyska amiralitetet.

(XII) (a) Ett resultat av sänkningen var att stärka beslutsamheten hos det brittiska imperiet att fortsätta kriget.
(b) Av detta skulle resultatet bli större vinster för de inblandade neutrala.
(c) Därför skulle det ha varit fördelaktigt för inblandade neutrala att sänka ”Athenia”.
(d) Det skulle vara ännu mer så om resultatet vore att få med USA. Detta skulle minska riskerna för de neutrala och öka deras vinster.
(e) Inga amerikanska stater förutom USA hade intressen som Storbritannien och Frankrike, och de skulle ta allt de kunde sälja.
(f) Det står klart att ingen ubåt från USA sänkte ”Athenia” och nästan helt säkert att inte heller någon rysk ubåt gjorde det.
(g) Det är inte troligt att någon italiensk ubåt gjorde det med hänsyn till de följande omständigheterna och deklarationerna.
(h) Det är inte troligt att någon skandinavisk ubåt gjorde det. Möjligheten kvarstår att en skandinavisk piratubåt varit ansvarig.
(i) Den mest intressanta skandinaviska neutrala aktören är Axel Wenner-gren. Dessutom är han uppenbarligen den ende skandinav som är finansiellt kapabel att genomföra en sådan aktion.

4. (I) Jag informerades förra veckan om att den amerikanska regeringen hade chartrat vissa fartyg för att transportera amerikanska medborgare från Europa. Ett av dessa var S. S. ”Iroquois”.

(II) Amiral Raeder rådde den amerikanske marinattachén i Berlin att säga att ”Iroquois” skulle möta samma öde som ”Athenia”.
Notera (a) att amiralen inte talade om huruvida sänkningen skulle göras av en tysk eller allierad ubåt.
(b) att han kunde ha fått informationen av en spion från någon inblandad som var intresserad av sänkningen.
(c) att åtminstone en av Axel Wenner-grens företag har kontor i Tyskland.
(d) att det därför finns tyska agenter i hela hans koncern.
(e) att alla planer han kunde ha skulle vara kända av amiral Raeder (se 3. (VI) (6) ovan)

(III) USA:s regering trodde vid denna tidpunkt att läckan var en del i ett försök att knäcka den amerikanska marinens kod, eftersom attachén använde denna för radioanrop till Washington. Om tyskarna kunde till innehållet i detta meddelande skulle de kanske hitta nyckeln till koden. Saken behandlades emellertid som om varningen var äkta. En konvoj beordrades men inget hände.

5. (I) Wenner-gren hade:
(a) Ett motiv för att sänka ”Athenia”;
(b) En bakgrund som gör att motivet kan vara tillräckligt;
(c) Förmåga att utföra sänkningen;
(d) Förmåga att veta hur fartyget seglades och rutten;
(e) En lustjakt på platsen och tidpunkten för sänkningen.

(II) Vi har sedan amiral Raeders varning som indikerar:
(a) Att någon person hade avsikten att upprepa aktionen;
(b) Möjligheten att amiral Raeder kände till en pirat;
(c) Den extrema osannolikheten att det fanns två pirater;
(d) Vissheten om att om Axel Wenner-gren varit involverad skulle hans plan vara känd av amiral Raeder, även om Wenner-grens ställning i Tyskland innebar att hans namn inte avslöjades;
(e) Närvaron av Wenner-grens lustjakt i Nordatlanten vid tiden för amiral Raeders varning.

6. Det ska noteras, inte nödvändigtvis som en relevant uppgift, att fältmarskalk Göring sägs ha stora intressen i Sverige. Om det är så, finns det säkerligen kontakter mellan honom och Wenner-gren. En ubåt kan ha införskaffats genom honom och särskiljande kännetecken tagits bort. Notera i detta sammanhang att en släkting till Göring med namnet John Bishop, alias Van Bischoff, förra sommaren arbetade i Kanada som försäljare av en engelsk dammsugare - CF (Electrolux).

7. Det finns sammantaget alltför många sammanträffanden och undersökningen bör genomföras. Vi behöver:
(a) En komplett historia över Axel Wenner-gren;
(b) Kontakter med svenska varv;
(c) Kontakter med hans besättning som befinner sig i Västindien;
(d) Kontakter med hans hushåll i Nassau, Bermuda.

28 jan 1940, 08.40

Sjaskig spionhistoria

Men för FBI räckte det inte med detta. Göring ”may very well be double crossing his associates”. Tyskland ville nog avsluta kriget i Finland, men inte svenskarna som tjänade på vapenexport. Finansmannen blev snart till en krigsprofitör som ville förlänga kriget, ”nära Hitler och definitiv pronazist”. Så skulle det heta i andra dokument.

Wenner-Grens överdrivna uppfattning av sin förmåga och ställning i världspolitiken medverkade till att ytterligare omvandla hans liv till en sjaskig spionhistoria våren 1940. Den amerikanske vice utrikesministern Sumner Welles sändes i väg på en hemlig medlingsresa till England, Frankrike och Italien. Göring lät meddela via Wenner-Grens bror Hugo att han var intresserad av amerikanernas fredsinitiativ.

Wenner-Gren kastade sig då i väg för att ”hjälpa till” och meddelade detta till amerikanska utrikesdepartementet. Sumner Welles misstänkte honom, av naturliga skäl, för att vara utsänd av tyskarna när han ideligen dök upp och propsade på ett möte. Finansmannen gjorde inte saken bättre genom att offentligt kritisera det amerikanska sändebudet som vägrade ha med honom att göra. Han hade ett nytt sammanträffande med Göring i mars.

Besvärande var också misstron från högre kretsar i London över att makarna Wenner-Gren börjat umgås med den abdikerade brittiske regenten, hertigen av Windsor, på Bahamas. Denne aristokrat, som just blivit utnämnd till guvernör på Bahamas, hade uttryckt sympati med Adolf Hitler. De båda paren ingick i en liten societet i Nassau som träffades för att skingra händelselösheten och ensamheten.

Axel Wenner-Gren träffar hertigen av Windsor i Miami den 10 december 1940. Wenner-Grens samröre med hertigen, som uttryckt sympatier för Hitler, väckte ytterligare misstankar mot honom.

Landsflyktig i Mexiko

Regeringarna i Peru och Mexiko ville diskutera industriprojekt med den berömde finansmannen och intresset var förstås ömsesidigt. Med den peruanske presidenten planerades kraftverk, cementfabrik, kvävefabrik, stålverk och hamnanläggning där svensken skulle stå för hälften av finansieringen. Amerikanerna, som såg Sydamerika som sin bakgård (den så kallade Monroedoktrinen), kände naturligtvis till detta i detalj.

När Wenner-Gren i november 1941 lade fram en ny plan att investera 100 miljoner dollar i Mexiko med järnvägar, vägar och anläggningar var måttet rågat. Den amerikanska regeringen kastade alla betänkligheter om FBI:s bevisning överbord. Wenner-Gren fördes upp på listan över ”blocked nationals” i januari 1942. Nyheten väckte stort uppseende.

En senare rapport från Mexiko i Wenner-Grens spionmapp följde upp hur svartlistningen av Wenner-Gren lyckades stoppa Mexikoprojektet. Underleverantörer var kontrakterade, arbetare anställda, utrustningar redo men allt frystes genom Washingtons åtgärd eftersom Wenner-Gren setts som huvudkälla till syndikatets kapital.

Wenner-Gren drabbades väldigt hårt. Kriget hade stängt utvecklingsmöjligheterna för hans företag Electrolux och därmed en stor del av hans förmögenhet. Nu stängdes han också ute från alla kontakter med sitt företag under fem långa år, misstänkt för att vara spion. Själva Electrolux blev inte svartlistat med hänsyn till brittiska och amerikanska aktieägare. —Axel Wenner-Gren levde landsflyktig i Mexiko, avskuren från sina egendomar och företag på alla sätt utom genom de meddelanden svenska ambassaden gitte förmedla. Hans efterlämnade dagbok vittnar om en period av depression, sjukdom och likviditetssvårigheter.

Det hindrade inte finansmannen från att starta nya projekt, och från 1947 lyckades han till exempel få de båda konkurrerande telefonsystemen i Mexiko att bli kompatibla. De ägdes av Ericsson respektive amerikanska ITT. Det gick inte att ringa mellan dem, så alla behövde två telefoner. Genom att slå samman de två bolagen i ett nytt bolag, Telmex, lyckades Wenner-Gren lösa upp en gammal knut och sätta sig själv som huvudägare. Detta nya bolag skulle långt senare bli en del av en annan förmögen mans imperium: Carlos Slim. Wenner-Gren startade också mjölkbolaget Lecheria Nacional som skulle importera mjölkpulver till det fattiga Mexiko för att förbättra tillgången på protein.

Svensken fick aldrig någon upprättelse från den amerikanska regeringen, men svartlistningen lyftes till slut när olika politiker och diplomater påpekade det orimliga i att klassificera honom som Hitlervän. Till Harry Trumans presidentinvigning 1949 blev han faktiskt inbjuden, men den fullständiga genomgången som helt rentvår Wenner-Gren från spionanklagelserna gjordes inte förrän 1989 av UD-veteranen Leif Leifland.

Under sin tid som landsflyktig i Mexiko startade Wenner-Gren nya projekt. Från 1947 lyckades han få de båda konkurrerande telefonsystemen i Mexiko att bli kompatibla. Bilden föreställer telefonstationen i Mexico City, 1933.

Semper

Mjölkpulveridén kom från Wenner-Grens svenska bolag Semper som han startade 1938 under namnet Svenska Mjölkprodukter (SMP). Det byggde på en upptäckt av en svensk forskare, Ninni Kronberg, och blev ett lönsamt företag som efter finansmannens död såldes till bondekooperationen och senare hamnade hos schweiziska Nestlé.

Annons för SMP-mjölk från 1942. SMP blev senare Semper, ett nordiskt varumärke för barnmat och glutenfria livsmedel.

Produktion under och efter andra världskriget

För internationellt verksamma företag med många självständiga dotterbolagschefer innebar andra världskriget en stor påfrestning. Leverans- och informationsnätverk förstördes. Det spelade ingen roll i vilket globalt ägarsystem ett lokalt tillverkningsbolag fanns, kapaciteten rekvirerades av de olika krigförande regeringarna. Särskilt de svenska stora industriella företagen med liten hemmamarknad och stor del av försäljningen i hela det vidsträckta området som behärskades av de tyska och italienska regeringarna råkade i kläm.

I Sverige ställdes ekonomin snabbt om av en statlig industrikommission, helt i den egna upprustningens och folkförsörjningens intresse. Bilföretagen beordrades göra stridsvagnar och varven ubåtar och marinfartyg. Konfektionsindustrin slutade mer eller mindre att exportera för att tillgodose de inhemska behoven, precis som jordbruket. Skogsråvaran skulle användas för energiändamål och kemiska produkter.

Mellan åren 1939 och 1963 hade Electrolux sitt huvudkontor i det så kallade S:t Erikspalatset på Sankt Eriksgatan i Stockholm. Bilden är från perioden 1945–1955.

Under kriget fick många företag, bland dem Electrolux, ställa om sin produktion. På fabriken på Lilla Essingen tillverkades bland annat gengasaggregat.

För internationella koncerner var detta problematiskt. Värst var det för SKF som i slutet av 1920-talet förvärvat stora delar av kontinentens kullagerindustri och levererade till snart sagt alla krigsmakter i olika kombinationer, utan hänsyn till landsgränser. För Electrolux var läget inte så mycket bättre. Att få sin huvudägare Wenner-Gren satt i blockad av USA och sin vd Faulkner utträngd av Tyskland och Italien skapade stor osäkerhet.

Under andra världskriget tillverkade Motalafabriken bland annat stålinredningar till svenska försvaret.

Hur skulle Electrolux någonsin få kontroll igen över de lokala tillverkande dotterbolagen, hur skulle man ta hem några vinster? Lönsamheten i en internationell koncern kom delvis av arbetsfördelningen, bolagen använde ju gemensamma komponenter och produkter för att få långa serier. I krigsekonomin var det kanske inte så svårt att få beläggning på hemmamarknaden till hyggligt pris. Men alla ersättningsprodukter gjordes i för liten skala för att det skulle vara hållbart efter kriget.

I den svenska krigsekonomin uppenbarade sig snabbt innovatörer som reagerade på behovet av ersättningsprodukter. Den mest spektakulära av dem var ingenjör Axel Svedlund med sitt gengasaggregat, som metallbearbetningsföretagen tacksamt kastade sig över. Bland dem Luxfabriken. Snart rullade den svenska transportapparaten igen, och kolmilor upprättades överallt. Electrolux tillverkade också luftrenare till svenska försvaret och i Motalafabriken stålinredningar till samma beställare.

Fabrikerna i Tyskland och Frankrike ställdes under den tyska krigsadministrationen, oklart vad de gjorde. Fabrikerna i England och Australien rekvirerades omedelbart för att leverera till brittiska militären. Ett exempel var de ”jerrycans” som svenskar kallar jeepdunkar. Att tysken (Jerry) hade överlägsna lagringskärl för bensin visade sig pinsamt tydligt i ökenkriget i norra Afrika då en fjärdedel av britternas bensin läckte ut i sanden. Electrolux i Luton tillverkade den robusta stängningsmekanismen. Här tillverkades också små kylenheter för soldater i fält.

I USA ställdes dammsugarfabriken från 1941 om till produktion av 35 olika sorters motorer och kontrollmekanismer, i statsstyrd ”dygnet runt-produktion”, som lyfte den amerikanska ekonomin med 13 procent om året och skapade övertag för de allierade. Ingen stor ekonomi hade tidigare växt så snabbt. Det var först 1944 som Electrolux fick använda en mindre del av kapaciteten till att beta av den efterfrågan som fanns på civila dammsugare i Nordamerika.

Motgångar efter kriget

”Exportutvecklingen under kriget har självfallet gått mot en alltmer inskränkt handel”, förklarade verkställande direktören Gustaf Sahlin i en intervju med *Svenska Dagbladet* hösten 1944, då allt började ljusna. Sahlin konstaterade att försäljningen i Sverige hade gått bra och man förväntade sig nu att kylskåpen snabbt skulle återta sitt triumftåg internationellt. Under kriget hade företaget orkat driva sin produktutveckling i sitt utvecklingslaboratorium på Essingen. Utan tvekan hade företaget nu starka nya kylskåpsprodukter.

Men Sahlin skulle få fel.

Tyskland blev det mest sorgliga exemplet. Tempelhoffabriken låg i ett västkontrollerat men kringränt Berlin. Verktygen och utrustningen för tillverkning hade redan släpats bort som krigsbyte av ryssarna. Dammsugartillverkningen fick flyttas till Wilhelmshafen.

Kylskåpspatenten hade hunnit gå ut under kriget så att mängder av tillverkare i det som blev Västtyskland under de närmaste åren kastade sig över absorptionstekniken i jakt på

Intet omställningsproblem i Elektrolux efter kriget.

Tillverkningen åter nästan helt inriktad på standardartiklarna.

Elektrolux hör som känt till den grupp svenska storföretag av internationell karaktär, vilkas utveckling efter kriget blir i hög grad beroende av världsekonomiens gestaltning. Vid ett samtal som Svenska Dagbladet haft med Elektroluxchefen, direktör G. Sahlin, understryker denne också särskilt vanskligheten av en bedömning av efterkrigstidens sysselsättningsmöjligheter på exportområdet, då dessa givetvis bero på den ekonomiska politik, som de olika länderna komma att föra.

Direktör G. Sahlin.

Under de första krigsåren kunde Elektrolux komponera de minskade försäljningarna av bolagets standardartiklar på hemmamarknaden och på export er-

för huvudsakligen verkstäder och lager. Tillverkningen av småmotorer är förlagd till Essingen och av stålinredningar till Motala.

I en intervju med *Svenska Dagbladet* den 28 september 1944 såg Electrolux vd Gustaf Sahlin positivt på framtiden. Han skulle få fel.

försörjning. Det var ingen enkel tillverkning. Produkter som kom ut till mycket låga priser hade mycket låg kvalitet och fungerade bara en kort tid. Kylskåpen från Electrolux fläckades av detta. Fattiga konsumenter köpte inte bara de billigaste skåpen utan tappade helt förtroendet för absorptionstekniken. Electrolux fick ge upp stora delar av kontinenten till tyska tillverkare.

I Nordamerika inträffade en annan motgång på samma område. Servel kom i gång snabbt efter kriget men konkurrensen var annorlunda. Amerikanerna ville ha frysfack i sina skåp och dessa var lättare att bygga in i kompressorskåp. Till råga på allt introducerade Servel en ny gasbrännare som inte var tillräckligt utprovad och därför ställde till med ett stort antal dödsolyckor. Skrämda amerikanska konsumenter flydde från Servel, som helt enkelt fick läggas ned. De royalties som kommit därifrån upphörde, vilket blev ett stort bakslag för Wenner-Gren.

Visst försvarade Electrolux en del av sina starkaste bastioner. I Skandinavien, Schweiz, England och på fattiga marknader i Afrika, Latinamerika och Sydostasien fortsatte de fotogendrivna kylskåpen att vara populära. Men Electrolux var inte längre världens mest expansiva företag för hushållskapitalvaror.

Electrolux hushållsmaskin "Assistent" lanserades under krigsåren och nådde stora framgångar. Detta är "Modell N4" som lanserades 1954 och hade uttag för mixer.

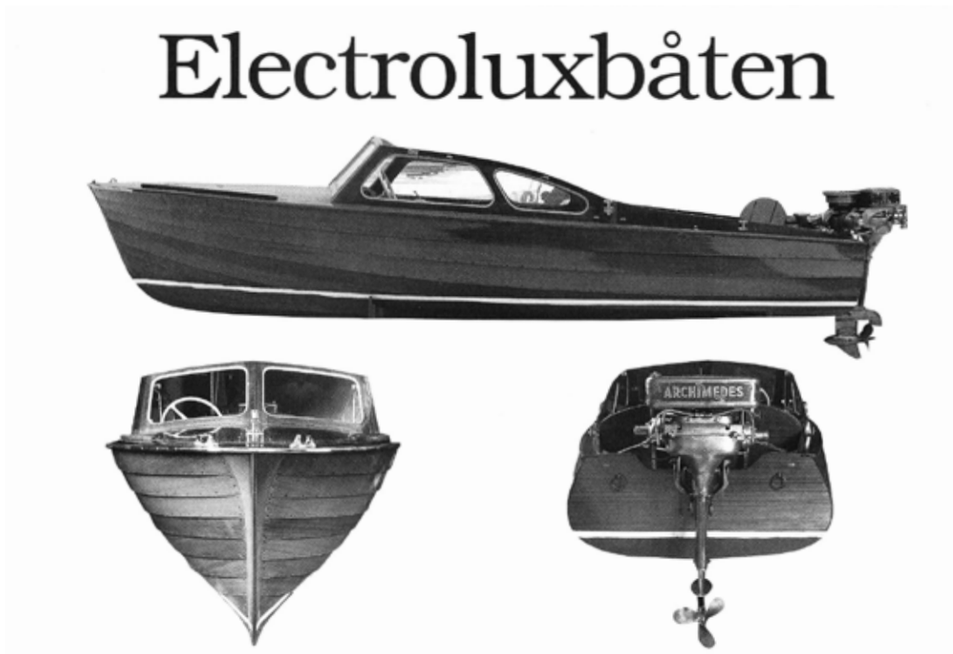
Försök att bredda produktportföljen

Det räckte inte att dammsugarna fortsatte att expandera och generera stora vinster. Den nya hushållsmaskinen Assistent kunde inte kompensera det företaget tappade på den stora växande vitvarumarknaden, där priskonkurrensen snart skulle bli mördande.

Gustaf Sahlin var en driven och lönsamhetsorienterad företagsledare, men han saknade Wenner-Grens skapande fantasi och visionära förmåga. Sahlins Electrolux dröjde för länge med att haka på kompressortekniken, som utvecklades snabbt när en av komponenttillverkarna började sälja en ny, bättre kompressor till världens vitvarutillverkare. Inte heller tvättmaskinerna, som Electrolux fick i och med förvärvet av Bohus Mekaniska, kunde skapa den dynamik som krävdes.

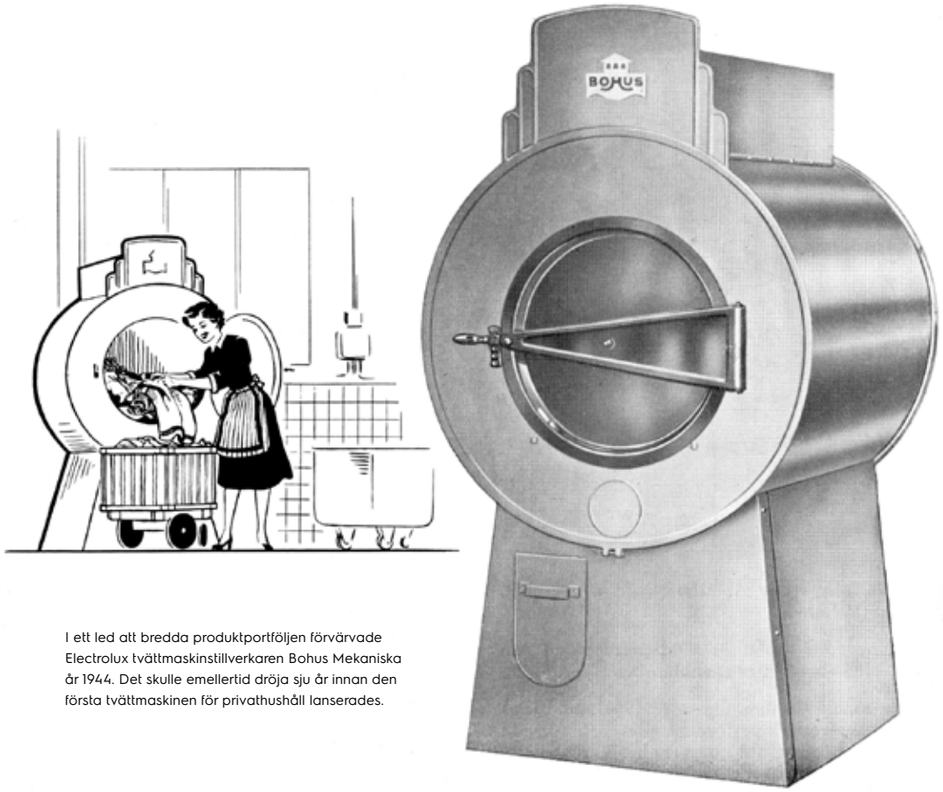
Sahlin försökte bredda produktportföljen. Electrolux ägde redan båtmotortillverkaren Archimedes och i krigets slutskede köpte bolaget utombordsmotordelen av konkurrenten Penta. Till breddningsansträngningarna hörde också satsningen på små elektriska motorer.

Huvudägaren Axel Wenner-Gren som var tillbaka från isoleringen i Mexiko med full rörelsefrihet släpptes inte in på samma sätt i verksamheten som tidigare. Han hade under sin exil i Mexiko också börjat intressera sig för helt andra saker i ett läge då hushållskapitalvarorna stod inför sin stora genombrottsperiod i Europa.



Electroluxbåten, ritad av C.G. Pettersson (konstruktören till den klassiska "Petterssonbåten"), grundlade den design med akterspegel, fördäck, vind och sidorutor som kom att stå sig ända fram till 1960-talet. Båtens märkesnamn var "Skärgårdsbåt S-19M", men i folkmun kallades den Electroluxbåten.

I krigets slutskede köpte Electrolux utombordsmotordelen av konkurrenten Penta. Electrolux ägde då redan motortillverkaren Archimedes.



I ett led att bredda produktportföljen förvärvade Electrolux tvättmaskinstillverkaren Bohus Mekaniska år 1944. Det skulle emellertid dröja sju år innan den första tvättmaskinen för privathushåll lanserades.

Revolution i hushållen

Först hade dammsugaren kommit och därefter kylskåpet. Men tvättmaskinen skulle få störst betydelse av alla maskiner – i de norra delarna av Europa med torktumlare. Frågan är om det fanns en enda konsumentapparat som innebar en större revolution för människan. Efter tvättmaskinen lanserades diskmaskinen, som fullbordade basen för en ny arbetsfördelning i hemmet där alla medlemmar av familjen kunde dela på hemmets sysslor.

I det agrara Europa städade, tvättade och diskade kvinnor allt för hand, inte bara med väldig manuell tidsinsats utan också till priset av en rad krämpor och sjukdomar. Att tvätta utomhus under alla årstider gav till exempel ständigt nariga händer och reumatiska sjukdomar. Att familjens underkläder kunde tvättas bara en gång i veckan medverkade till högre barndödlighet. Lägg till detta hanteringen av ved och koks i de första spisarna.

Före kylskåpets och frysens tid levde särskilt nordeuropéerna i en lagringsekonomi där all mat fick saltas, torkas, rökas, konserveras eller syras för att inte ruttna. Färsk mat var för många människor tecken på slösaktighet. Stora mängder öl sköljde ned salt och kryddor som skulle dölja att råvarorna inte var särskilt smakliga.

Electrolux tillhörde en bransch som under ungefär ett halvsekel skulle revolutionera inte bara kvinnornas liv utan också människornas hygien och mathållning. Livstiden ökade genomsnittligt med ett decennium. Den omställningen gick redan snabbt i Nordamerika och i de små länderna Sverige och Schweiz som haft lyckan att stå utanför krigsaktiviteterna.

Det var inte bara kriget som gjorde att Electrolux missade kompressorkylskåpets renässans. Företagets centrallaboratorium hade branschens kanske bästa resurser, men vad hjälpte det om ingen var förmögen att samla styrkorna till kreativa språng efter kriget?

Wenner-Gren insåg inte att han knappt gjort mer än fått i gång en stor omvandling. Där skilde han sig från en annan yngre svensk innovatör, Ingvar Kamprad, som envist och långsiktigt skulle hålla fast vid sin stora idé.

Att sköta ett hushåll utan maskinell hjälp var ett tungt och slitsamt arbete.

Electrolux i siffror

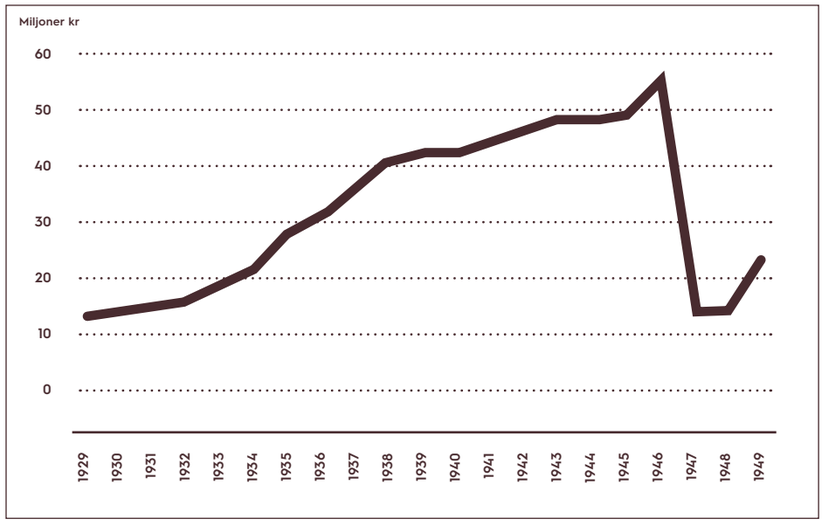
Tuffa tider under kriget

Koncernen	1940	1941	1942	1943	1944	1945	1946	1947	1948	1949
Balansomslutning	109	115	116	124	122	120	134	149	168	196
Leverantörsskulder	3,5	4,1	4,3	9,4	7,4	5,2	5,8	7,6	10,4	9,8
Varulager	22,7	24,4	23,0	24,1	20,5	17,6	21,4	33,1	39,8	45,4
Överskott	42,7	44,1	46,2	48,8	48,9	49,4	55,7	12,9	13,3	21,8

Siffrorna anges i miljoner kronor.

Under krigsåren expanderar inte koncernen. Överskottet är uppblåst av amerikanska royalties som är svåra att få ut. Efter kriget försvinner de medan en ny snabb expansion indikeras. Inflationen börjar också komma i gång. Årsredovisningarna är fortfarande informationsknappa och huvudkontoret strävar efter att få kontroll över bolag som nyss styrts av olika regeringar.

Överskottets utveckling



Källor

Electrolux årsredovisningar, 1929–1950, Centrum för Näringslivshistoria.

Electroluxbolagets samlingar av tidningsklipp, Centrum för Näringslivshistoria.

Fagerfjäll, Ronald, *De gjorde Sverige rikt*, Stockholm 2005.

FBI:s arkiv, filen om Wenner-Gren förmedlad av fotografen Bill Streifer, 2015.

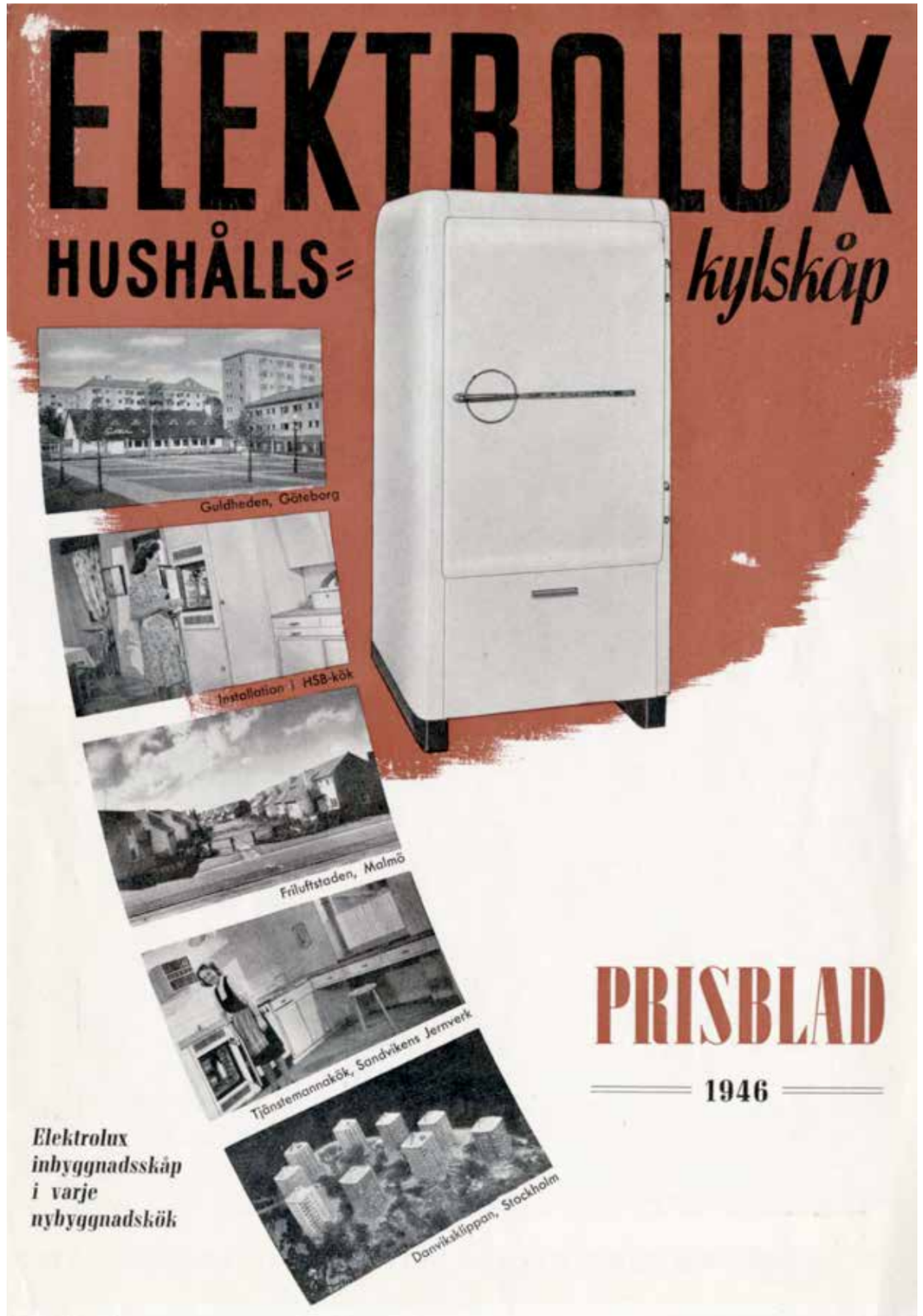
Leifland, Leif, *Svartlistningen av Axel Wenner-Gren*, Stockholm 1989.

Reality and Myth: Ett symposium om Axel Wenner-Gren, den 30–31 maj 2012 på Wenner-Gren Center i Stockholm.

Unger, Gunnar, *Axel Wenner-Gren. En vikingasaga*, Stockholm 1962.

Wenner-Grens dagbok 1924–1961, från Riksarkivet.

A ENCERADORA
Electrolux
Apresenta, entre outras, as seguintes vantagens.
1.º — A superfície a polir é trabalhada com tres escovas planas de movimento rotativo, extremamente rápido mas suave. As rotações estão rigorosamente calculadas com o gráu da pressão do aparelho num assalto e daqui resulta a uniformidade de penetração da massa lubrificante em todos os poros. No conjunto das suas peças existe o mais perfeito equilíbrio mecanico que assegura á completa estabilidade do aparelho.
2.º — A enceradora é accionada pelo mesmo motor dos aspiradores LUX, que movimentam cerca de 7.000.000 de aparelhos a trabalharem diariamente em todo o mundo. O consumo de electricidade é cerca de 180 W. It. tanto em corrente alterna como continua, podendo fazer-se a ligação em qualquer tomada de corrente ou directamente no suporte da lampada.
3.º — O dispendio de cera com a enceradora ELECTROLUX é consideravelmente menor que com a enceragem manual. E esta importante vantagem acresce ainda a circunstancia especial de se poder encerar o pollimento varias vezes sem necessidade de enceragem prévia.
4.º — A enceradora «ELECTROLUX» é uma maquina elegante e luxuosa, que completa o aspecto de estatica e conforto de uma casa e dá imediatamente a impressão do asseio e higiene que constituem os mais poderosos factores da alegria e felicidade do lar. Na sua construção que obedeceu á mais rigorosa precisão técnica, atendeu-se particularmente ás suas condições de leveza transportabilidade, conseguindo-se, num aparelho de 18a altas caracteristicas dinamicas e estaticas, um peso total apenas de 10 Kg., aproximadamente.


ELEKTROLUX
HUSHÅLLS=
kylskåp
Guldheden, Göteborg
Installation i HSB-kök
Friluftstaden, Malmö
Tjänstemannakök, Sandvikens Jernverk
Danviksklippan, Stockholm
Elektrolux inbyggnadsskåp i varje nybyggnadskök
PRISBLAD
1946

KAPITEL

3

Nya ägare och hårdnande konkurrens

1950–1966

Viktiga milstolpar

Årtal	Händelse
1950	Electrolux börjar tillverka dammsugare och golvbonare i São Paulo, Brasilien.
1951	Den första tvättmaskinen för hemmabruk lanseras, W20.
1952	Elon Ekman blir vd i stället för Gustaf Sahlin, som i sin tur ersätter Sigurd Nauchoff som styrelseordförande.
1956	Wenner-Gren säljer samtliga sina aktier i Electrolux till Wallenbergföretaget Separator. Första frysboxen, City Box, lanseras.
1959	Den första diskmaskinen, "Runda burken", börjar tillverkas. Det gör även den första kombinerade kyl- och frysmodellen.
1962	Separator säljer sina aktier till likaledes Wallenbergägda Asea. Aseas vitvarudivision Elektro-Helios förvärvas. Electrolux byter både vd och styrelseordförande. Ny vd blir Harry Wennberg och ny ordförande blir Ragnar Söderberg. Electrolux får en ny logotyp designad av den schweiziska formgivaren Carlo L. Vivarelli.
1963	Electrolux inrättar en särskild designavdelning under ledning av Hugo Lindström.
1964	Dammsugarmodellen Luxomatic lanseras – den första dammsugaren med sladdvinda och dammindikator. Getinge, som tillverkar steriliseringsutrustning, förvärvas.

Axel Wenner-Grens donationer

1936	Wenner-Grenska Samfundet
1937	Wenner-Gren Institute, experimentell biologi, Stockholms universitet
1939	Wenner-Gren Aeronautical Laboratory, University of Kentucky, USA
1941	Viking Fund New York, namnändrat 1951 till Wenner-Gren Foundation for Anthropological Research
1954	Wenner-Gren Cardiovascular Research Laboratory Stockholm (med filialer i Åbo och Köpenhamn)
1955	Wenner-Gren Center för forskning, Stockholm
1957	Burg Wartenstein Österrike – European Headquarters for the Wenner-Gren Foundation in New York
1959	Wenner-Gren Computer Center at the Weizmann Institute of Science, Israel
1962	Wenner-Gren Center, Stockholm

Wenner-Gren Center uppfördes åren 1959–1961 i Stockholm, efter en donation från Axel Wenner-Gren. Wenner-Gren Stiftelserna (Stiftelsen Wenner-Gren Center för Vetenskaplig Forskning, Axel Wenner-Grens Stiftelse för Internationellt Forskarutbyte och Stiftelsen Wenner-Grenska Samfundet) stöder internationellt vetenskapligt utbyte. Stiftelsernas administration och en del av den övriga verksamheten är i dag förlagd till Wenner-Gren Center.

När Axel Wenner-Gren gick in i 70-årsåldern sökte han revansch med det ena visionära, högbelånade och riskabla projektet efter det andra. Han gjorde också uppmärksammade donationer som han styrde om från USA till Sverige, till stor besvikelse för medarbetarna i Viking Fund. Året före sin död bärgade han både den efterlängtade Vasaordens storkors ur svenske kungens hand och en israelisk hedersdoktorstitel på Weizmanninstitutet som friade honom från misstanken att ha varit nazistisk medlöpare. Målmedveten in i det sista.

Från 1952 investerade Wenner-Gren stora belopp i det kaliforniska datamaskinbolaget Logistics Research. Maskinen kallades Alwac, det vill säga Axel Leonard Wenner-Gren Automatic Computer, och var tänkt att konkurrera med andra amerikanska projekt. Han började med att donera en datamaskin till amerikanska flygvapnet. Efterföljande modeller nådde inte alls den kvalitet som utlovades vilket både Federal Reserve och Wallenbergs Enskilda Bank fick erfara. Uppenbarligen var han duperad av korrumperade medarbetare som visade upp kulisser i stället för färdig utrustning.

Under ett besök i Tokyo sade han sig ha fått idén till "monorail", en järnväg som gick på ett enda spår ovanför husens trängsel. Systemet, som fick namnet Alweg (en förkortning av Axel Leonard Wenner-Gren) och som utvecklades i samarbete med Kruppfamiljen från 1951, fick begränsad framgång även om det till exempel byggdes en bana från storflygplatsen Haneda till Tokyo.

Bättre gick det under mellantiden för hans svenska mjölkpulverprojekt Semper. Även kvarnprojektet Kungsörnen såldes med vinst. Jordbrukskooperationen köpte det första och konsumentkooperationen det andra.

Under en båtresa längs USA:s och Kanadas västkust hade finansmannen fått idén att utveckla naturresurserna i British Columbia. Det mexikanska teleprojektet såldes 1950 för att finansiera detta kapitalslukande projekt som sedan skulle fälla hela finansmannens imperium efter hans död. Wenner-Gren hade behållit sina aktier i det amerikanska företaget Electrolux Corporation, en del fanns också i Wenner-Grenska samfundet som bildats 1937. Dessa aktier sålde han till svenska Electrolux redan år 1949 för cirka 25 miljoner kronor. Värdet i Servel hade redan gått förlorat.

Västtyska förbundskanslern Konrad Adenauer (nummer två från höger) inspekterar tillsammans med Axel Wenner-Gren dennes projekt "monorail" vid Alwegs testanläggning utanför Köln. Förbundskanslern fick själv en provtur med "framtidens transportmedel".

Utvecklingen av vitvaror

De olika Electroluxbolagen gled under vitvarornas nya storhetstid in i en trist mellanakt där nya slarviga kopiatörer och lågpriskonkurrenter i kombination med tullhinder försvårade expansionen för ett företag som hade ambitionen att vara tekniskt ledande.

Utvecklingsavdelningen hade växt till ett centrallaboratorium i sex våningar och närmare 5 000 kvadratmeter på Essingen sedan invigningen 1937. I husets bottenvåning låg experimentverkstaden och tvättverkstaden. En trappa upp huserade de legendariska tekniker som löst problemen med absorptionstekniken för kylskåp. Där inrättades till exempel ett tropiskt testrum för att se hur produkterna reagerade i extremt krävande miljöer som skapade korrosion, mögel och flagnad färg. Och hur hanterade man elektricitet, fotogen och gas som drivmedel?

Dammsugarteknikerna med sina växande museisamlingar återfanns på fjärde våningen. En del av testapparaturen handlade om hur tystgående en apparat kunde bli. ”Ostörd läser den äkta mannen sin tidning” hette det i en annons där en välklädd man sitter försjunken i sin tidning medan hans paranta fru dammsuger.

Sverige var ett idealt land för hushållsmaskinsutveckling i vissa avseenden men sämre i andra. Möjligheterna låg i den snabba industrialiseringen, lugnet på arbetsmarknaden

Centrallaboratoriet med sina sex våningar och 5 000 kvadratmeter invigdes 1937 vid fabriken på Lilla Essingen. I dag är byggnaden bostäder.

Målningslaboratoriet vid fabriken på Lilla Essingen, 1950-tal.

Hushållsmaskinen ”Assistent” under tillverkning vid fabriken på Lilla Essingen, 1959.

och ambitionen hos arbetsmarknadens parter att dela frukterna av rationaliseringen sinsemellan. De stora industriföretagen i USA var inne på samma linje. Politiskt fanns det också i Sverige en ambition att med ”social ingenjörskonst” rationalisera och standardisera hemmets teknik. Den var tidvis naiv och fyrkantig i sin byråkratiska flärdfrihet men den skulle ge Electroluxfolket fördelar när de väl förstått sig på att utnyttja reformivern.

Sverige hade också stora nackdelar. Främst handlade det om en hemmamarknad som tedde sig för liten i en värld som efter 1930-talets katastrofala protektionism endast öppnade gränserna för varuutbyte gradvis. Det andra stora problemet var politikernas inställning till reklam. Det nya mediet tv kom grundligt försenat till Sverige (inför fotbolls-VM i Sverige 1958) och utan reklamfinansiering. Svenska företag som Electrolux och Findus blev pionjärer inom tv-reklam, men i brittisk tv.

Strålande konjunktur

1950-talet började med högkonjunktur och stora reallöneökningar, särskilt för svenskarna som hade försprång med sin intakta industrikapacitet. Kraften i 1950-talets konsumtionsvåg kan illustreras med att de sju miljoner svenskarna fram till mitten av 1960 skulle köpa 1,5 miljoner personbilar. Den svenska arbetaren mer än fördubblade sin reala köpkraft. Volvo framstod som det nya Electrolux.

Också de andra svenska internationella industriföretagen red på en framgångsvåg, konkurrenterna i Europa hade inte hunnit bygga upp kapaciteten ännu och efterfrågan växte. Bäst gick det för företag som Esab, Atlas Copco och LM Ericsson, vilka sålde till stora infrastrukturprojekt och därför kunde öka omsättningen med 16–17 procent om året. SKF, Separator, Electrolux och AGA kom i nästa grupp med 10–12 procents tillväxt.

Hemma i huset och på tomten var svenskens prylglädje stor. Ju mer familjen tjänade, desto fler maskiner. Vid det här laget arbetade båda makarna i drygt en fjärdedel av hemmen. Tio år senare skulle det vara närmare hälften. ”Hemmafrun” blev ett kortlivat fenomen, knappt mer än några få generationer. Hon hade varit en del av projektet ”Folkhemmet”, en social arbetsfördelning där männen skulle arbeta för försörjning i industrin och kvinnorna skapa de moderna hemmen för de nya medborgarna. Men tack vare maskinerna befriades hon.

Familjernas efterfrågan riktades mot sådant som kunde tillverkas allt billigare i stordrift eller av utländska låglönearbetare. Hushållen försvarade sin fria tid genom att köpa såväl förädlade livsmedel och färdigsydda kläder som hjälpmedel och apparater för tvätt, städning, disk, bakning, trädgårdsskötsel och reparationer.

Uppemot 60 procent av alla svenska hem hade fått el- eller gasspis och lika många hade dammsugare. Dessa produkter och kylskåpet skulle bli standardutrustning i varje svenskt hem före mitten av 1960-talet, då en fjärdedel av alla också skulle använda tvättmaskin och frysbox. Diskmaskin och andra köksmaskiner fanns redan, men efterfrågan utvecklades mycket långsammare. Försäljningskurvorna visade på kraftig expansion för Electrolux på hemmamarknaden. Men den stod bara för en knapp femtedel.

Electrolux lanserade sin första frysbox år 1956, City Box.

Electrolux byter ägare

Hösten 1956 uppstod en öppen schism mellan huvudägaren Axel Wenner-Gren och två av hans tidigare parhästar: 64-årige Gustaf Sahlin som sedan 1952 var styrelseordförande i Electrolux och den 60-årige advokaten Sven Salmonson, som inte bara var styrelseledamot utan också fungerade som Wenner-Grens personliga juridiske expert.

Wenner-Gren var missnöjd med Electroluxstyrelsen och han behövde mer pengar till sina andra projekt. I den vinstkonjunktur och börshausse som rådde bestämde han sig för att lämna sitt livsverk och sålde därför 90 000 A-aktier och lika många B-aktier (med tusendels röster) till Separator som ingick i Wallenbergsfären.

I Separator var Wenner-Grens gamle förtrogne Harry G Faulkner numera vd och genom den här affären kunde Wenner-Gren både ge Faulkner en viss upprättelse och Sahlin en knäpp på näsan. De båda gamla kompanjonerna i Electroluxstyrelsen – Sahlin och Salmonson – svarade med att omedelbart säga upp alla sina andra uppdrag i Wallenbergsfären.

Affärer gjorda i stundens ingivelse är ofta inte så lyckade, ej heller den mellan Separator och Electrolux. Gamle Faulkner, som hade aviserat sin avgång som vd efter 10 år på posten i Separator, var säkert intresserad av att ta itu med kylskåps- och dammsugaraffärer igen, åtminstone på styrelsenivå. Men som utlänning släpptes han aldrig in i styrelsen eftersom det redan tidigare fanns två utlänningar där. Kvoten var så att säga fylld. Och

År 1956 blev Wallenbergägda AB Separator huvudägare i Electrolux. Marcus Wallenberg Jr var Wallenbergsfärens överhuvud fram till sin död 1982.

Sahlin & Co i Electrolux styrelse försinkade skickligt alla konkreta samarbetsprojekt mellan Electrolux och Separator.

Affären med Separator motsvarade 27 miljoner kronor och innebar jämfört med budet till Ivar Kreuger år 1930 ungefär två och en halv gånger så högt pris som då. Sedan dess hade Wenner-Gren undan för undan avyttrat B-aktier till ett förmodat värde av 30–40 miljoner kronor och hunnit lyfta ungefär lika mycket i utdelningar. Omräknat till vår tids penningvärde rör det sig om belopp mellan 1 och 2 miljarder kronor. Wenner-Gren var alltså mycket rik, men miljardär i sin tids penningvärde hade han inte varit vid något tillfälle, även om han gärna poserade som sådan.

Utförsäljningarna av Electroluxintressena infriade knappast de förhoppningar han hade haft före andra världskriget, då företaget varit en lysande stjärna bland världens internationella företag. Men nu behövde den 75-årige Wenner-Gren få loss pengar till sina fantasifulla affärsprojekt kring datorer, monorail-system och ett gigantiskt infrastrukturprojekt i British Columbia. Snart skulle hans förmögenhet raseras och efter hans död 1961 skulle de nära medarbetarna figurera i ett stort brottmål om förskingring av de få tillgångar som fanns kvar. Wenner-Gren lämnar nu Electroluxhistorien.

Separator

AB Separator grundades redan 1878 för att utveckla och sälja den gräddavskiljare (separator) som teknikern och uppfinnaren Gustaf de Laval utvecklat. Separator, som tillverkade utrustningen på Kungsholmen i Stockholm, fick stor framgång som exportföretag och var i början av 1900-talet Sveriges mest vinstgivande. Tongivande chef blev från 1887 John Bernström som bytte ut den ursprungliga uppfinningen mot "alfametoden", därav namnet Alfa-Laval från år 1963. Företaget gick över decennierna in i mjölkmaskiner, oljeseparatorer, värmeväxlare med mera. År 1991 förvärvades företaget av TetraPak. Men den verksamhet som har industrin, och inte mejeribranschen, som kund finns numera åter på aktiebörsen där företaget tidigare varit ända sedan 1901.

Ett världsföretag

Electroluxledningen styrde från Birger Jarlsgatan i Stockholm en koncern som nu hade 15 000 anställda. Utlandsorganisationen bestod av 25 dotterbolag och 190 agenter vilket speglade att 83 procent av produkterna gick till kunder utanför hemmamarknaden. Koncernen var helt enkelt ett av världens tidigaste multinationella företagsbyggen, även om det tog tid att återintegrera vissa dotterbolagsledningar som under kriget vant sig vid att inte ta några order utifrån.

C R Pokorny, nu äldre börskommentator på *Göteborgs Handels- och Sjöfartstidning*, beskrev läget för Electrolux så här år 1958 i *Aktieplacerarens handbok*.

”Efter kriget gynnades koncernen av de enastående och varaktiga högkonjunkturerna i den fria världen som medförde en kraftig ökning av levnadsstandarden i många länder, åtföljd av en skriande brist på hembiträden och i samband därmed en livlig efterfrågan på elektriska hushållsmaskiner, ägnade att rationalisera och underlätta fruarnas hemarbete. De internationella penningförsämringarna gjorde sitt till för att låta försäljningssummorna svälla och vinstmarginalerna öka. Koncernen expanderade, moderniserade och rationaliserade.”

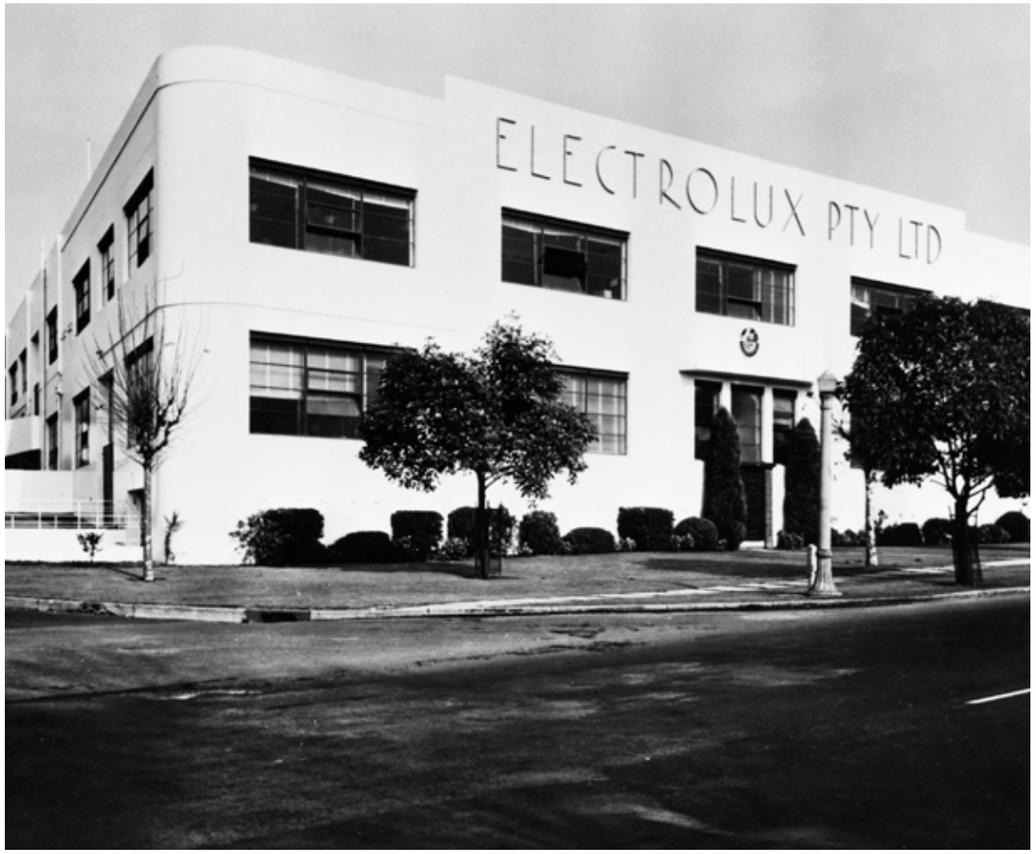
» Utlandsorganisationen bestod av 25 dotterbolag och 190 agenter vilket speglade att 83 procent av produkterna gick till kunder utanför hemmamarknaden. «

Electrolux hade fem svenska fabriker och 13 fabriker utomlands. Detta är en bild från slutet av 1940-talet över fabriksområdet på Lilla Essingen, där bland annat dammsugare tillverkades.

Fabriken i Motala, där kylskåp tillverkades, var en av Electrolux fem svenska fabriker.

Pokorny berättade att Electrolux nu hade fem svenska fabriker i Stockholm, Sundbyberg, Motala, Säffle och Västervik och utlandsfabriker i Luton, Berlin, Wilhelmshaven, Paris, Montreal, Melbourne, Wellington, Köpenhamn, Milano, Johannesburg, São Paulo, Oslo och Madrid. Under 1950-talet hade antalet anställda ökat med 36 procent, omsättningen med 96 procent och bruttovinsten med 29 procent. Även om marginalerna hade krympt fanns det inte mycket att klaga på när det gällde räntabiliteten, likviditeten eller soliditeten. Substansvärdeutvecklingen i företaget överträffades inte av många företag.

Pokorny var en kompetent företagsanalytiker men hans bild av Electrolux ter sig i efterhand som för ljus. Många svenska vd:ar och deras företag framstod som lyckade vid denna tid. Vinstkonjunkturen efter Koreakriget inte bara dolde problem och konserverade dem, utan fick många att satsa på fel framtidsprojekt. Dit hörde landets mest beundrade företag Gränges som efter att ha tvingats sälja sin hälftenandel i LKAB investerade den generöst tilltagna försäljningssumman på närmare miljarden i det ena basindustriprojektet efter det andra. Gränges blir det anledning att återkomma till.



Fabriken i Melbourne, Australien, var en av Electrolux 13 fabriker utanför Sverige.

Nya produkter och fabriker efter kriget

I Electrolux inleddes 1950-talet internationellt med att tillverkning av dammsugare och golvbonare startades i São Paulo i Brasilien. Detta skulle bli en av de största svenska industristäderna när en flyglinje öppnades dit av SAS. Några år senare skulle Buenos Aires få en kylskåpsfabrik.

Electrolux försökte ta revansch i Nordamerika med gaskylskåp från en partner med namnet Norge. Det var att kasta goda pengar efter dåliga. Pengarna borde ha gått till kompressorskåp som passade bättre med den nya frysvågen med frysfack och frysboxar där amerikanska jäktade husmödrar kunde förvara produkter från Birdseye, till exempel ärtor för snabb upptining. I Sverige introducerade Electrolux sin första frysbox City Box på blygsamma 45 liter år 1956, som byggde på absorptionstekniken.

Av de nya produkterna från krigstiden sålde Assistent mest i Sverige men det gick också bra i till exempel Venezuela och Peru, där den robusta maskinen passade särskilt bra till att framställa majsdeg för tortillas. Småmotorer för symaskiner, räknemaskiner och kassaregister gick till världsmarknaden via andra stora svenska exportföretag. De flesta andra ”krigsprodukter” skulle försvinna successivt, precis som i andra företag.

Den första Electrolux-tvättmaskinen för hushåll, W20, lanserades 1951 av Göteborgsfabriken, som snart skulle överföras till Västervik. Dammsugartillverkning startades i Oslo på den robusta norska marknaden. Fem år senare lanserades både den första frysboxen och det första kompressordrivna kylskåpet. Inte en dag för tidigt. Försäljningen passerade en halv miljard kronor, motsvarande ungefär 7 miljarder i dag.

I 1960-talets inledning framstod absorptionskylskåp som en historisk kvarleva. Vägen framåt var att renodla produktionen i så stora serier att de till slut blev lönsamma – inte så lätt i en värld med tullgränser och dyrare fraktsystem. På ett tidigt möte meddelade Electrolux dåvarande vd Harry Wennberg att absorptionstekniken skulle läggas ned. Förslaget drogs visserligen tillbaka och ledde dessutom till att de små kylskåpens säljare ansträngde sig dubbelt på marknaden och övervann sina svårigheter. Men förtroendet för ledningen raserades.

Visst hände det också en del positivt under denna tid. Dammsugarmodellen Z70 fick stor uppskattning för sin design. År 1959 lanserades strömsnålare absorptionskylskåp som var idealiska för husvagnar. Detta hade utvecklats till en ny växande marknad för det helt tysta, inbyggda skåpet, vilket senare skulle få stor betydelse för koncernens lönsamhet.

Premiär för Electrolux första tvättmaskin för privathushåll, W20, kallad ”Flytande vingen”. Den tillverkades 1951–1957 vid Göteborgsfabriken.

Electrolux hushållsmaskin ”Assistent” blev en storsäljare i bland annat Peru, där den robusta maskinen passade särskilt bra till att framställa majsdeg. Bilden är från 1959.

Priskonkurrensen ökade. Tuffast såg det ut för kylskåp. En tysk facktidning publicerade tabeller över prisutvecklingen med basår 1950 för olika hushållskapitalvaror. Kylskåp hade under ett decennium blivit 12–15 procent billigare medan alla andra blev dyrare, somliga med hundratals procent.

Till en del hade senfärdigheten på kompressorsidan nu blivit till fördel för Electrolux. Att vara stor på den marknaden gav inga vinster. Dammsugarna fortsatte att vara en strålande affär. Fotogenkylskåpen på de outvecklade marknaderna var fortfarande lönsamma. Även de små kylskåpen hade fått konkurrens. I Nordamerika gick det tyska företaget Alaska in med enklare billigare produkter och likadant gjorde den nya pigga brittiska konkurrenten Morphy Richards. Av historiska skäl kunde Electrolux inte använda sitt eget varumärke i Nordamerika, som ägts av Servel och hamnat i Electrolux Corporation, där svenska Electrolux var minoritetsägare och därmed inte kontrollerade varumärket.

Men hundratusentals husvagnar såldes varje år med bättre och bättre inredning. De nya elsnåla husvagnskåpen från Electrolux vann marknad. Gasdrivna inbyggnadsskåp fick större andel eftersom flaskgas också behövdes för matlagning, uppvärmning och belysning. Även svenskarnas husvagnar började växa i storlek och antal. Men för en tid var absorptionstekniken på Electrolux hotad.

Dammsugarna fortsatte som vanligt sin lönsamma, om än långsamma, expansion. Dammsugaren Luxomatic kom 1964 med omställbart munstycke, först i en ny generation

med populära innovationer som kabelvinda, självslutande dammbehållare av papper och dammindikator som signalerade när påsen var full. Electrolux försvarade sitt ledarskap.

1950-talet hade också avslutats med den första diskmaskinen, en bänkmodell som kallades ”runda burken” och sålde bra i Sverige. Den såldes via direktförsäljning och hemdemonstrationer, fortfarande en oöverträffad metod att introducera helt nya produkter.

Som helhet framstod Electroluxkoncernen som en stagnerande men lönsam affär. Omsättningen hade bara realt fördubblats sedan 1930-talet men även i en mogen bransch gick det att tjäna pengar.

» Som helhet framstod Electrolux-koncernen som en stagnerande men lönsam affär. «

Modell 70, som lanserades 1958, utformades av den svenska industridesignern Sixten Sason. Det nya moderna färgschemat med blått och rött togs fram av konstnären Pierre Olofsson.

Electrolux i siffror

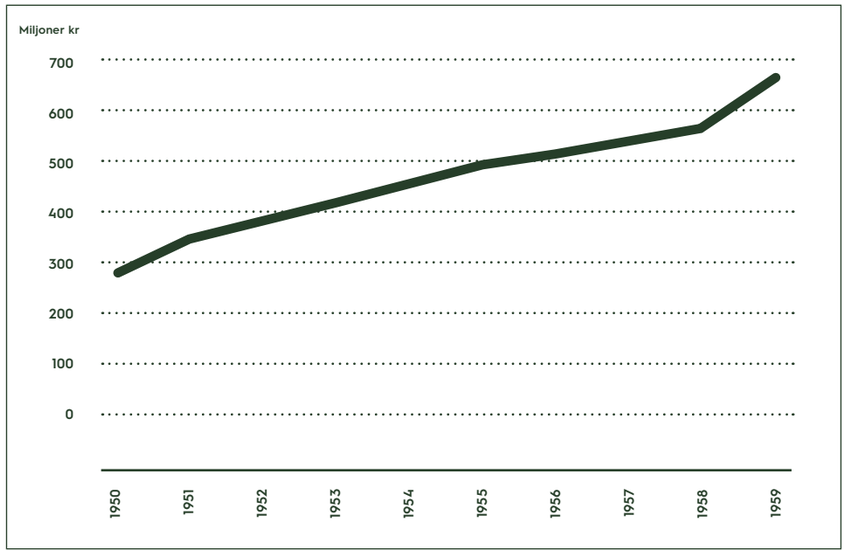
Tillväxt, men med låga marginaler

Koncernen	1950	1951	1952	1953	1954	1955	1956	1957	1958	1959
Omsättning mkr	273	343	383	415	450	494	512	535	564	665
Anställda, i tusental	11,7	13,3	13,3	14,0	14,6	15,6	15,9	16,0	17,2	18,2
Nettovinst mkr	18,5	22,2	18,7	23,8	30,0	31,3	24,0	26,1	22,1	29,1
Nettomarginal %	6,8	6,5	4,9	5,7	6,7	6,3	4,7	4,9	3,9	4,4

Årsredovisningarna under 1950-talet innehåller koncernsiffror men är fortfarande ganska knapphändiga. Intrycket är expansion även om en del är inflationsluft.

Realt är ändå expansionstakten för omsättningen cirka 5 procent om året, att jämföra med knappt 4 procent för antalet anställda. Nettovinsten är hög men börjar sjunka.

Omsättningsutveckling



Sammanslagningen med Elektro-Helios

Separator, som vid 1960-talets ingång ägde Electrolux och som snart skulle byta namn till Alfa-Laval, hade en konsumentdivision där både handseparatorer och tvättmaskiner ingick. Tanken var att Electrolux skulle hjälpa till och stärka försäljningen med sina resurser. Men Separatorfolket ville inte ställa till med oro i Electrolux-organisationen och riskera att störa en god utveckling på aktiebörsen. Så viktigt var det inte att få ut de ganska små samordningseffekterna, resonerade man. Till detta kom att de egna hushållsprodukterna utvecklades dåligt.

Så i april 1962, sex år efter affären, valde Separatorledningen att sälja aktierna i Electrolux och dra nytta av den allmänna värdestegringen på börsen. Köpare var Asea, senare ABB efter fusionen med schweiziska Brown Boveri, som på detta sätt blev huvudägare till Electrolux. Och Wallenbergsfären behöll därmed kontrollen över företaget.

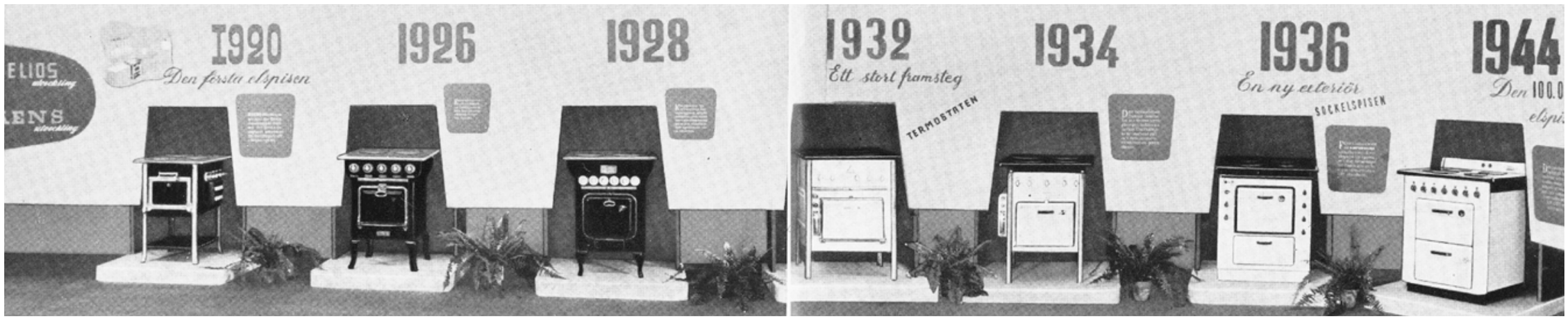
Aseas egna vitvaruföretag

Asea hade sedan länge en kylskåpstillverkning som tillkommit genom ett förvärv från verkstadskoncernen Bolinder. Dessutom hade Asea år 1936 förvärvat företaget Elektriska AB Helios. Det hade grundats 1919 för att tillverka värmeprodukter. Många nya produkter utvecklades på en snabbt expanderande marknad, men elspisar blev huvudinriktningen. Exporten var obetydlig, eftersom varje land utvecklade sina egna varianter. På 1930-talet ville grundarna Robert Lilja och S Andersson-Genlott sälja och kontaktade Asea som köpte företaget som då hade 268 anställda. Aseas chef Sigfrid Edström skickade senare en teknisk direktör till USA som kom hem med idén att tillverka frysboxar – först i Hammarby, sedan i Mariestad. Det blev naturligt att även ta upp kompressorkylskåp på programmet.

Det var nu dags inom Wallenbergsfären för en strukturaffär i den svenska vitvarubranschen. Tidigare hade den svenska opinionen reagerat mot monopoltendenserna inom elområdet, men nu genomfördes en sammanslagning av Helios och Aseas vitvarudel utan större uppmärksamhet. Även Aseas norska bolag som tillverkade elspisar och elradiatorer skulle komma att ingå.

Asea överlät 1962 sitt sammanslagna vitvarubolag Elektro-Helios till Electrolux mot nyemitterade röstsvaga egna aktier, värda 36 miljoner kronor.

Monteringsbandet för elspisar på Elektro-Helios fabrik i Södra Hammarbyhamnen i Stockholm. Året är 1953.



Elektro-Helios-spisens utveckling, från 1920-talet och framåt. Bilden är från en historisk utställning 1953.

Det svenska företaget Elektro-Helios grundades samma år som Electrolux, 1919, men var från början främst inriktat på elektriska spisar. Senare tillverkades även kompressionskylskåp.

Styrelsen i AB Electrolux år 1965. Från vänster: direktör Ebbe Svensson, direktör Nils Wollart, Aseas chef Åke T Vrethem, vd Harry Wennberg, generalkonsul Ragnar Söderberg, advokat Sven Salmonson, Atlas Copcos f d vd Walter Wehtje, Volvo-chefen Gunnar Engellau och direktör Arne M Hofving.

Ny ledning för Electrolux

Fusionen mottogs inte väl av Electroluxfolket som gjorde tyst motstånd, något som ägaren Marcus Wallenberg blev hjärtligt trött på. Både styrelseordförande och vd byttes ut. Till ny ordförande efter Gustaf Sahlin utsågs Ragnar Söderberg, närstående Wallenbergfamiljen och chef för ett annat familjevälde i Ratos, som framför allt ägde företag inom stålbranschen. Elon Ekman, som varit vd för Electrolux sedan 1952, fick lämna över stolen till Harry Wennberg från Elektro-Helios.

Elektro-Helios-chefen Wennberg var Chalmersingenjör och hade via olika elverk kommit till Aseaägda elgrossisten Elektroskandia som 28-åring och blivit chef där året därpå. Från 1955 var han vd för Elektro-Helios och åtta år senare för hela det sammanslagna Electrolux.

Wennberg var faktiskt inte förstahandskandidaten. Brasilienchefen Hans Thrap-Olsen hade i april 1962 utsetts till ny koncernchef, ett val som skulle publiceras i september samma år. Det hade varit ett populärt val av en Electroluxarbetare som presterat bra resultat internationellt, när styrelsen fick klart för sig att den nye chefen levde tillsammans med en man.

Nu var goda råd dyra. Marcus Wallenberg fick rycka ut och löste vid ett möte i London ut den nye chefen med ett generöst avgångsvederlag. Saken tystades ned och brådskan att tillsätta en ny chef förklarar kanske att en så oerfaren chef fick träda fram i stället. Framför allt visar nog händelseförloppet att det inte fanns några tankar på att Elektro-Helios skulle ”ta över” ledningen av koncernen.

Normen för beslutsfattare i näringslivet och samhället var vid den här tiden att ha ett stabilt familjeliv med hemmafru och 2–3 barn. Ensamstående sågs som opålitliga och homosexuella ansågs vara om inte moraliskt förkastliga så åtminstone säkerhetsrisker. Det som i dag kallas mångfald var ett mycket sorgligt kapitel i efterkrigstidens svenska och internationella företag.

» Elektro-Helios med kanske 2 500 anställda tog helt makten över det stora globala Electrolux med sina 19 000 medarbetare. «

Thrap-Olsen verkar ha varit en ovanligt stark person eftersom han raskt gick vidare och blev hög chef i amerikanska Avon Products, ett av den tidens mest öppna företag både när det gällde kvinnliga chefer och tolerans mot homosexuella män.

Det var naturligt att Wennberg tog med sig förtrogna från Elektro-Helios, chefer som inte heller särskilt bra förstod sig på det internationella, eller ens dammsugare och absorptionskylskåp. Elektro-Helios med kanske 2 500 anställda tog helt makten över det stora globala Electrolux med sina 19 000 medarbetare. Den nya ledningen representerade plötsligt, utan att något beslut tagits i styrelsen, stora kylskåp, spisar och frysboxar.

Ingen lyckad fusion

Electrolux tillverkade, förutom golvprodukterna även kylskåp och disk- och tvättmaskiner medan Elektro-Helios var inriktat främst på spisar och kompressorkylskåp. Electroluxfolket motarbetade fusionen precis som de gjort med Separator. De kände sig undanskuffade i ett hierarkiskt företag där allt internationellt kunnande fanns på deras sida, medan hemmafolket totalt hade tagit de största tjänsterummen och omgav sig med företagsbyråkratin. Det var dammsugarna i Electrolux, sålda av en aggressiv internationell organisation, som betalade för allt det andra, som bara drog kostnader.

Gösta Bystedt, med dubbelexamen från Kungliga Tekniska högskolan och Handelshögskolan i Stockholm, började som utredare på den tekniska sidan 1958 och fick en allmän roll som problemlösare vid fusionen med Elektro-Helios. Han följde händelseförloppet nära.

”Visst var Electrolux och Elektro-Helios ett omaka par och sannerligen ingen lätt uppgift för den nye koncernchefen”, konstaterade han senare. ”Wennberg hade en del goda egenskaper men klarade absolut inte objektivt och kraftfullt att skapa ett företag av de forna konkurrenterna och ta fram de uppenbara samordningsvinsterna.”

”Det blev ett evigt långpratande och utvärderande. De olika försäljningsavdelningarna bekrigade varandra, något som gjorde att våra konkurrenter tog marknadsandelar. En stridsfråga var kompressorkylskåp mot absorptionskylskåp. Inte heller där kunde de enas om en gemensam serviceorganisation eller ett enhetligt sätt att redovisa. Electrolux använde självkostnadsredovisning medan Elektro-Helios tillämpade bidragsmetoden. Till detta bidrog att det ena laget inte priskrigade medan det andra gjorde det.”

”De många misstagen i samband med den här fusionen lärde mig hur man ska göra och framför allt inte göra när man köper och samordnar företag”, konstaterade Bystedt. Det skulle komma väl till pass senare.

Gösta Bystedt började som utredare på Electrolux 1958 och fick en allmän roll som problemlösare vid fusionen med Elektro-Helios. Han skulle senare bli vd för Electrolux.

Efter sammanslagningen mellan Electrolux och Elektro-Helios fick Elektro-Helios Mariestadsfabrik ta hand om kompressortekniken. Bilden är från 1968.

Mörka framtidsutsikter

Hur såg framtiden ut? En promemoria hösten 1962 från den avgående ordföranden och makthavaren i Electrolux, Gustaf Sahlin, med mer än fyra decenniers erfarenhet, lade säkert sordin på stämningen. I hans beskrivning av marknadsförutsättningarna tornade molnen upp sig nästan överallt.

”Glöm de nya kommunistiska länderna!” uppmanade Sahlin. De numera fria Västtyskland och Italien var helt förstörda av lågpriskonkurrensen. Italien subventionerade olönsamma fabriker för sysselsättningens skull. Kompressorerna vann i hela Europa. Bara i England, Norge, Sverige och Danmark fanns absorptionstekniken kvar i hushållen.

Sahlins rundmålning av de latinamerikanska marknaderna var lika deprimerande. Valutasvårigheter och fantastiskt höga tullar nästan överallt. ”Försök sälja de tillverkande

Mariestadsfabriken, 1968.

bolagen i Brasilien och Argentina! Mot konvertibel valuta.” Colombia, Peru och Mexiko hade alla nya problem och utvecklingen behövde följas noga. Venezuela var det enda landet som kom med några goda nyheter.

Från England och Frankrike hade Electrolux framgångsrikt exporterat fotogeneldade små kylskåp till Afrika och Mellanöstern, men nu krympte dessa affärer katastrofalt. Det konkurrensskyddade Australien redovisade stora vinster för dammsugarna som mer än väl täckte förluster för kylskåpen. Problemet var att hemtagna vinster skulle dubbelbeskattas med drygt 80 (!) procent.

Beläggningen på hemmafabrikerna i Electrolux var redan nere i 60–70 procent och något radikalt måste göras. Elektro-Helios var svårare att överblicka men med samma redovisningsprinciper gick deras kylskåpsaffär redan med förlust. Electrolux var välkonsoliderat medan Elektro-Helios var ihåligt. Att rätta munnen efter matsäcken genom hård sanering var enda möjligheten, hävdade Sahlin.

Åtgärder och rationalisering

I arkivet finns flera utredningar kvar från utvärderingens tid efter fusionen med Elektro-Helios. En analys undertecknad C-A Althin, S Liliedahl och U Stålklint kom i februari 1963. Den slog fast att Elektro-Helios bara punktvis var konkurrensdugligt när det gällde pris och kvalitet. Electrolux hade klarat sina motsvarande problem med att rationalisera produktionen, effektivisera försäljningen, utveckla nya funktioner och skaffa samarbetspartner. Den nya lilla organisationen behövde alltså lära av den stora.

Electrolux lanserade sitt första kombinerade frys- och kylskåp 1959. Detta är modell "ST 95" från 1962.

I juni året därpå kom en annan arbetsgrupp med stora omflyttningsförslag där Mariestad skulle ha all kompressorteknik och Motala alla spisar och allt som rörde absorption. Detta skulle medföra 334 färre arbetare i Motala och 198 fler i Mariestad. För radikalt, ansågs det i en tid då uppsägningar var sällsynta i Sverige. Det fick bli en kompromiss.

I Electrolux rationaliserades en del på den tekniska sidan, under de "fem förlorade år" 1962–1967 som man senare talade om. En central inköpsavdelning bildades. Motala och Mariestad gjorde en produktuppdelning, Hammarbyfabriken lades ned och spisproduktionen flyttades till en nybyggd och mer rationell fabrik i Motala. År 1963 lanserades ett nytt frysprogram med skåp och boxar. En medarbetare hade studerat tekniken i USA. Detta år byggde man också upp en intern designavdelning. År 1964 köptes Getinge med steriliseringsteknik som skulle förstärka produktionen av storköksutrustning och industriapparater. Utombordarna med Archimedes och Penta såldes 1966 till Monark-Crescent.

Under slutet av 1950-talet och början av 1960-talet förfinades hemförsäljningsmetoderna. En duktig dammsugarförsäljare kunde tillhöra de bäst betalda i sin hemort.

En ung civilingenjör från Kungliga Tekniska högskolan i Stockholm, Anders Scharp, hade börjat 1960 på Elektro-Helios och redovisade i ett föredrag i mars 1963 sina reflektioner om kyl- och frysmarknaden efter en studieresa till den amerikanska konkurrenten Franklin.

För samma lönesumma kunde man i USA köpa 1 arbetstimme medan man i Sverige kunde köpa 1,7 timmar, något som amerikanerna delvis hade kompenserat med större mekanisering. Den snabba löneutvecklingen hade, trots fördelen mot USA, gjort kostnadsläget i Sverige till den största huvudvärken, konstaterade han. Om lönekostnaden inklusive skatter sattes till 100 i Motala och Mariestad var den 70 i Luton och Paris men bara 45 i Berlin och Groningen. Mer än två tredjedelar av Västeuropas kunder fanns inom 50 mil från Bryssel. Från Motala var det 150 mil till samma marknadsområde. Till detta kom den lilla hemmamarknaden som försvårade långa serier.

Med den här insikten flyttade Scharp fokus till produktionen, något som skulle prägla hans karriär. Inspirationen hade han fått från studieresan till USA.

"Jag insåg att våra produktionssystem i Sverige och övriga Europa var omoderna. Amerika låg hästlängder före oss i rationalitet och effektivitet. Vi behövde införa modern produktionsteknik, inte bara ta fram nya bra produkter."

Förfinad hemförsäljning

Hemförsäljningen, som även användes för vitvaror, förfinades över åren: hur organisationen skulle vara uppbyggd med regioner och filialer, hur säljarna skulle vara, hur många besök man skulle göra och så vidare. Tack vare två äldre medarbetare, P-G Öster och Sven-Gunnar Ericsson, finns det beskrivningar inifrån det sena 1950-talets och 1960-talets Electrolux.

P-G Östers far CG Öster var filialchef i Göteborg och anställde Ericsson som sökte arbete som direktförsäljare. Filialchefen insåg att sökanden hade de rätta erfarenheterna för att kunna modernisera rutinerna inom administrationen, något som filialcheferna efterlyst länge på sina möten. Rutinerna var nämligen i stort sett oförändrade från Wenner-Grens utvecklingsarbete på 1920-talet.

» Wenner-Grens storhet var att han bättre än någon annan hade förstått hur viktigt det var att varje morgon samlas för en genomgång av gårdagens aktiviteter. «

I Sverige fanns 14 filialer med direktförsäljning av både dammsugare och vitvaror. Dessutom gick en ökande andel via butik, vilket gjorde att Stockholm och de större filialerna också hade butiksförsäljare. Direktförsäljningen av dammsugare var helt åtskild från vitvaror, vilket gjorde att det fanns två chefer vid varje filial, oftast med vitvaruchefen som överordnad.

Wenner-Grens storhet var att han bättre än någon annan hade förstått hur viktigt det var att varje morgon samlas för en genomgång av gårdagens aktiviteter. Att varje säljare behövde något att berätta för sina kollegor nästa morgon gjorde nämligen att de varje dag strävade efter att åstadkomma något utöver det vanliga. Electroluxorganisationen drevs alltså av ett internt socialt tryck.

Samlingen började klockan 9.00 med kaffe och bulle. Fanns det någon större framgång att fira vankades det tårta. Under de närmaste tre timmarna gjordes sedan genomgångar av gårdagens händelser, det vill säga ackvisitioner, demonstrationer och orderskrivning. Detta kombinerades med demoteknik, försäljningsargument och tekniska nyheter, teori och praktik. Skickliga filialchefer kunde med hjälp av berättelserna skapa utbildning, gemenskap och självförtroende hos sin kår av vilka en del tillhörde de bäst betalda i sin stad. Säljare hade ingen status ute i samhället men på Electrolux var de hjältar. Den mångårige biskopen John Cullberg i Västerås förfasade sig i en tidningsintervju över att ”Mammon belönade nasare bättre än samhällets stöttepelare” när det kom fram att tre Electroluxsäljare i staden tjänade mer än både biskopen och landshövdingen.

En sådan försäljare från den här tiden var Hans Knutsson. Med vanlig folkskolebakgrund hade han via sin fästmö hamnat på en Electroluxverkstad när han hörde om säljarnas goda inkomster. Han lyckades bli antagen, gick säljutbildningen och visade sig vara en formidabel talang som efter kort tid förflyttades till Karlstad för att få bättre fart där, i slutet av 1940-talet. Med Knutsson på plats började Karlstad sätta det ena säljrekordet efter det andra. Nu var han, i 30-årsåldern, försäljningschef för kylskåp och framstod som alla återförsäljares och säljares ”bäste vän” med säljteknik, produktkunskap och säljträffar.

Hans Knutsson fick av försäljningsdirektören för vitvaror Jan Hellstadius uppdraget att utreda hur försäljningen skulle se ut i framtiden. Vitvaror hade flera problem; konsumenterna behövde större kylskåp än vad absorptionstekniken kunde erbjuda och på tvättmaskiner var Electrolux svagt. Dessutom var frågan hur länge det skulle gå att driva direktförsäljning för vitvaror.

Ny säljorganisation

Knutsson föreslog en ny återförsäljarorganisation med amerikansk ”franchise” som skulle ersätta systemet med filialer för vitvarorna. Han hävdade att husmödrarna själva visste bättre än säljarna hur de ville köpa produkterna, de ville känna på olika alternativ i butik. Detta gick ju på tvärs mot hela säljupplägget från Wenner-Grens tid. Hans Knutsson skapade vad som kom att kallas Specialaffärer. Det innebar att duktiga direktförsäljare erbjöds att få bli egna företagare – med egna direktförsäljare.

Bland de första specialaffärerna fanns en i Trollhättan med Erik Petersson som ansvarig – han hade tidigare varit säljare i Borås och därefter försäljningsinspektör under Hans Knutsson. En annan tidig specialaffär fanns i Skövde, där Uno Karlén var ansvarig. Också han hade en bakgrund som säljare i Borås. Specialaffärerna var ett mellanting mellan filial och återförsäljare – ägaren/chefen ansvarade för löner, ekonomi, och så vidare – men lagret av vitvaror ägdes av Electrolux. Företaget var med andra ord ett konsignationsföretag. De egna filialerna omvandlades till Specialaffärer med början i Visby 1965, där försäljningsinspektören Lars-Olof Pettersson tog över. Övriga filialer togs över av respektive filialchef i september 1967. Konsignationsverksamheten upphörde i samtliga specialaffärer 1971

Knutsson fick till slut göra som han ville och som chef för återförsäljningen från 1967 genomförde han revolutionen ”i ordnade former”. Detta blev en viktig anledning till att företaget kunde gå in ganska smärtfritt i en ny era. Under tiden var det direktförsäljningsorganisationen med filialerna i Sverige och utlandet som genererade de vinster som höll verksamheten i gång. Även dammsugarförsäljningen mönstrades till slut ut på sofistikerade marknader som Sverige.

Hos försäljningsfolket var idéerna om att förstå konsumenternas behov alltid levande. Följande råd gavs av försäljningsdirektören Jan Hellstadius till P-G Öster när denne blev produktchef:

”Lyssna på konsumenterna och lär dig förstå vad det är de behöver. När du träffar teknikerna på utvecklingssidan skall du stå på dig och slåss för konsumenternas önskemål/behov. Teknikerna vill bara göra det som är enklast och går snabbast för dem att fixa till. Men de kan – om de vill – göra i princip vad som helst. Lyssna på och hjälp konsumenterna så skall du se att det kommer att gå bra.”

Electrolux logotyp

Breddning och diversifiering var tidens melodi i Amerika och Elon Ekman var inte främmande för det nya amerikanska. Innan han lämnade vd-posten i Electrolux hade han på inrådan av en amerikansk konsult genomfört en designtävling som skulle leda till en ny modernare framtoning och logotyp för koncernen. Ett schweiziskt förslag, med namnet sol/glob konkav/konvex, vann och fasades in i koncernen från 1962. Symbolen kom att stå sig så bra att den fortfarande används som koncernens logotyp. Den gamla tämligen plottriga symbolen med element från gamla Luxfabriken var för svår att uppfatta i det nya reklammediet – tv.

År 1962 fick Electrolux-koncernen en ny logotyp, med design av den schweiziska formgivaren Carlo L. Vivarelli. Den gamla logotypen var för svår att uppfatta i det nya reklammediet, tv.

Nya politiska vindar och strukturella utmaningar

Hela Sverige var produktionsorienterat. Det som man brukar kalla den svenska modellen var egentligen fredsavtalet mellan arbetsmarknadens parter (Svenska Arbetsgivareföreningen och arbetarnas fackförbund genom LO) från år 1938 som kallades Saltsjöbadsavtalet. Modellen handlade om rättvisa ackordslöner och oberoende tidmätning, vilket skulle ligga till grund för att dela rationaliseringsvinsterna i industrin. Detta hade fungerat väl under de goda åren då exportindustrin varit extremt framgångsrik. De svenska arbetarna hade knappat in ordentligt på tjänstemännen – en av orsakerna till att svensk marknad för vitvaruprodukter blev så stark.

Men den starka vänstervågen i politiken och akademiska kretsar på 1960-talet innebar att den så kallade ”Taylorismen” och tidmätningen i industrin ifrågasattes alltmer. Snart skulle man tala om självstyrande grupper som ett exempel på vad en svensk modell borde stå för. Det blev svårare att effektivisera.

Andra nya politiska vindar skulle gynna Electrolux. Det rådde i början av 1960-talet svår bostadsbrist i Sverige och i synnerhet i Stockholm. Under stor press från opinionen och massmedierna fattade regeringen 1965 beslut om att det skulle byggas 1 miljon bostäder på tio år. Varje nytt kök och badrum skulle ha inredning och maskiner. En stor del kom från lågpriskonkurrenter utomlands, men ofta från Electrolux.

På den svenska hemmamarknaden konkurrerade en rad vitvarumärken som Ankarsrum, Osby, Kockums, Husqvarna, Hindus (Håkansson), Ero Kyl, Norrahammar och Futurum. Spistillverkarna var fem.

Under hela 1960-talet byggdes det bostäder som aldrig förr i Sverige. Många av dem med köksutrustning från Electrolux. Bilden föreställer ett Electroluxutrustat kök från 1961.

Vitvarubranschen i Europa fick under tiden ännu starkare prispress. Kvaliteten sänktes, kontroller försvann och billigare material användes. I Västtyskland trängdes AEG, Siemens och Bosch med många andra små. I Frankrike och Belgien dominerade Thomson och Arthur Martin. Italien hade bland annat Zanussi och Indesit. I England fanns Electrolux sedan länge med egen tillverkning, men Hotpoint (GEC), Tricity och holländska Philips hade växt sig större.

Hundratals företag gick, tycktes det, mot konkurs. Kylprodukterna mådde sämst och tvättmaskinerna pressades också. Italienska företag lanserade efter amerikansk idé frontmatade maskiner som revolutionerade hushållstvättandet och snabbt slog igenom internationellt tack vare den nya tv-reklamen. Spisar och kylskåp som drogs med sina gamla nationella preferenser när det gällde ugnar eller storlekar på kylutrymmen fick däremot tillverkas och marknadsföras i kortare serier.

» Nu behövdes ledare med praktiskt handlag och någon hade tipsat om LM Ericssons produktionsdirektör Hans Werthén. «

Under decennier av högkonjunktur hade många svenska storföretag byråkratiserats. De gamla entreprenörernas tid tycktes vara över i Sverige. Det var därför inte så konstigt att börslistorna ända från 1920-talet innehöll i stort sett samma gamla namn. Strukturrationaliseringen i Sverige pågick främst inom de stora företagen som breddade sig, tog över mindre företag och startade nya verksamheter. Entreprenörer utifrån fick syssla med verksamheter med litet kapitalbehov, som distribution och handel. Två av dem, Ikeas Ingvar Kamprad och H&M:s Erling Persson, skulle gå riktigt långt.

Electrolux var långtifrån det enda företaget som visade tecken på förstelning. Professorn i distribution på Handelshögskolan i Göteborg, Ulf af Trolle, var kritisk och uppgiven inför det han såg. ”Det går aldrig att rädda en organisation som går bra”, var hans tes. Snart skulle han som ”företagsdoktor” få fullt upp med företag som behövde saneras

Pådrivare i problemfallet Electrolux var vice ordförande Marcus Wallenberg som anlitade sin favoritkonsult, amerikanska Stanford Research Institute, för en genomgång. Styrelsens ordförande Ragnar Söderberg, som stått nära Wennberg, övertygades om behovet av

nya krafter. Nu behövdes ledare med praktiskt handlag och någon hade tipsat om LM Ericssons produktionsdirektör Hans Werthén.

Det var därför som Söderberg ordnade ett första möte med Werthén hösten 1966 och löst pratade samarbetsprojekt mellan LM Ericsson och Electrolux. Först vid nästa möte framförde han sitt verkliga ärende.

”Jag var helt som fallen från skyarna”, påstod Hans Werthén senare.

Marcus Wallenberg satte press på Werthén som bestämde sig för att lämna platsen som andreman i det finaste företaget LM Ericsson till förmån för ledarrollen på ett problemföretag. Formellt var Asea huvudägare till Electrolux, men där hade man egna problem. Ragnar Söderberg skulle vara kvar som styrelseordförande.

Valet av en före detta tv-tekniker och telefondirektör förbryllade naturligtvis bedömarna. Skulle Electrolux gå in i den växande branschen för hushållselektronik?

År 1967 blev en före detta tv-tekniker och telefondirektör vd för Electrolux. Hans namn var Hans Werthén.

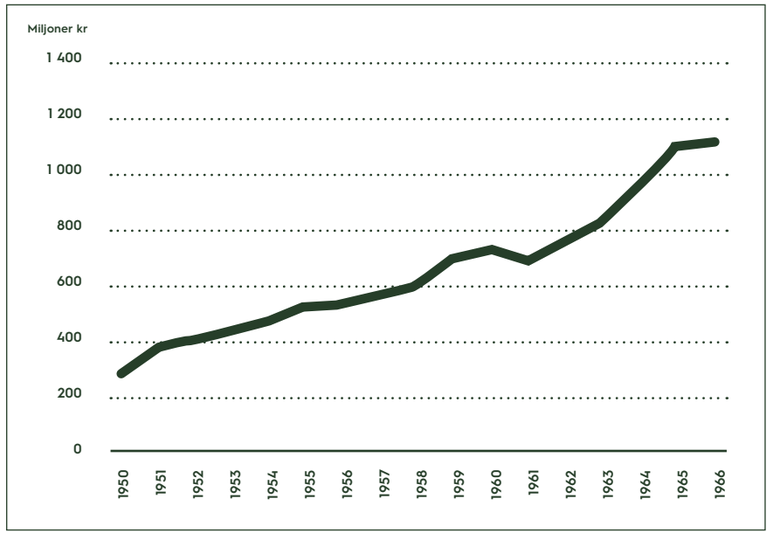
Electrolux i siffror

Fortsatt låg lönsamhet

Koncernen	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966
Omsättning mkr	683	661	732	794	913	1 056	1 070
Anställda i tusental	19,3	19,1	18,9	19,2	20,0	21,4	20,1
Nettovinst mkr	16,5	16,7	21,0	27,2	30,2	35,7	26,2
Nettomarginal %	2,4	2,5	2,9	3,4	3,3	3,4	2,4

Under första delen av 1960-talet försämrades situationen för Electrolux. Expansionstakten för omsättningen realt sjönk till nästan hälften eller knappt 3 procent om året, vilket också avspeglas i att antalet anställda nästan stod stilla. Nettovinsten trycktes ned på en lägre nivå permanent.

Omsättningsutveckling



Källor

du Rietz, Peter, *Dammsugare: städning och Electrolux*. Stockholm 2002.

Electrolux årsredovisningar 1950–1966, Centrum för Näringslivshistoria.

Electroluxbolagets samlingar av tidningsklipp samt styrelseprotokoll och korrespondens, Centrum för Näringslivshistoria.

Fagerfjäll, Ronald, *De gjorde Sverige rikt*, Stockholm 2005.

Gurt, Sven, *Electrolux – en sannsaga* (egenpublicerad), 1999.

Gårdlund, Torsten, *Ett världsföretag växer fram* (Separator), Stockholm 1984.

Pokorny, C R, *Aktieplacerarens handbok*, Stockholm 1958.

Schön, Lennart, *En modern svensk ekonomisk historia*, Stockholm 2000.

Unger, Gunnar, *Axel Wenner-Gren. En vikingasaga*, Stockholm 1962.

Dammsugaren "Luxomatic" lanserades 1964 och hade omställbart munstycke. Den var också först i en ny generation med populära innovationer som kabelvinda.

Produkter från 1950–1966

KAPITEL

4

Trojkan och kultur-revolutionen

1967–1995

Viktiga milstolpar

Årtal	Händelse
1967	Den så kallade Trojkans era inleds då Hans Werthén tillträder som vd.
	En mängd företagsförvärv genomförs mellan åren 1967 och 1979, se tabell på sidan 173.
	Den första diskmaskinen som står på golvet lanseras.
1968	Electrolux säljer sin minoritetsandel i amerikanska Electrolux Corp. till Consolidated Foods och förlorar därmed rätten till varumärket Electrolux i Nordamerika, men får en ordentlig kassa för nya förvärv.
	Gräsklippartillverkaren Flymo förvärvas.
1970	Den första mikrovågsugnen, "Microlux", lanseras.
1973	Svenska koncernen Facit, som tillverkar bland annat räknemaskiner, förvärvas.
1974	Amerikanska dammsugartillverkaren National Union Electric (Eureka) förvärvas, vilket gör Electrolux till världens största dammsugartillverkare.
	Hans Werthén avgår som vd för att bli arbetande styrelseordförande. Han ersätts av Gösta Bystedt.
1976	Franska Arthur Martin förvärvas – den första riktigt stora utländska affären inom vitvaror.
1977	Electrolux förvärvar Husqvarna. Husqvarnas vitvarudivision integreras och ett nytt affärsområde tillkommer: utomhusprodukter.
1979	Den första stora vitvaruaffären i Nordamerika genomförs i och med förvärvet av Tappan.
1980	Svenska gruv- och stålkoncernen Gränges förvärvas.
1984	Italienska Zanussi-koncernen förvärvas.
1986	White Consolidated, USA:s tredje största vitvaruföretag, förvärvas.
	Anders Scharp ersätter Gösta Bystedt som vd.
1988	De spanska företagen Corbéro och Domar, ledande inom sin sektor, förvärvas.
1990	Företagets tioåriga expansion bryts.
1991	Leif Johansson ersätter Anders Scharp som vd. Anders Scharp efterträder Hans Werthén som styrelseordförande och koncernchef.
1992	Electrolux köper 10 procent av tyska AEG Hausgeräte med option på ytterligare 10 procent.
1993	Electrolux blir huvudägare till AEG Hausgeräte.
	De första helt freonfria kylskåpen och frysarna lanseras.
1994	För första gången ingår ett specialkapitel om företagets miljöaktiviteter i årsredovisningen.

I april 1967 berättade det ganska nystartade affärsmagasinet *Veckans Affärer* om de bistra tiderna för vitvaror och Electrolux. När vinstmarginalen stadigt krupit ned till 2–3 procent på tre år berodde detta på kylskåpen. Det största problemet på kylskåpsmarknaden var italienarna som med hjälp av stor hemmamarknad, statsstöd och långa serier hade förvandlat kylskåp till "rena plåtknycklingen", som den avgående verkställande direktören Harry Wennberg uttryckte det.

Electrolux levde vidare med sina höga kombinationskylskåp i Sverige, gynnade av miljonprogrammet på bostadsmarknaden och framgångarna för absorptionskylskåp i Nordamerika. Men överallt annars såg man bara hot för vitvaror. Den nya spisfabriken i Motala hade till exempel konkurrens från en rad mindre tillverkare som slogs för att hålla sig kvar. Och varför skulle inte de utländska konkurrenterna snart angripa även kombinationsskåpen i Sverige?

I efterhand ville den efterträdande chefen Hans Werthén tona ned det strategiska som kännetecknade hans inhopp den här våren på huvudkontoret på Birger Jarlsgatan. Det handlade bara om att få loss pengar och få ned kostnader, som vanligt i alla mognare industriföretag, menade han.

"Det strategiska mönstret ser man främst i backspegeln", konstaterade han. I verkligheten handlade det mest om att reagera på de möjligheter som uppstod längs den väg företaget följde. Werthéns oro över tillståndet i Electrolux bekräftades. Misstron mellan gamla Electrolux och nytillskottet Elektro-Helios fanns kvar. "Dammsugarna stod för 125 procent av koncernvinsten närmare bestämt."

I slutet av 1960-talet, under ledning av Hans Werthén, flyttades huvudkontoret till lokalerna på Lilla Essingen, där platseffektiva kontorslandskap inrättades.

Werthén började med att placera sig själv och den övriga organisationen på Lilla Essingen, där allt hade börjat 60 år tidigare. Men bakgrunden till kontorsflytten ut till Lilla Essingen var inte så enkel som den presenterats i företagsmytologin. Anders Scharp berättar om hur ytbehandlingskemikalier från dammsugartillverkningen hade runnit ned i ett av golvplanen och underminerat hela byggnaden. Chefen Bert Ola Nordlander, en av de första legendariska svenska ishockeyspelarna, rapporterade om katastrofen. Goda råd var dyra. Det första beslutet blev att flytta dammsugartillverkningen till Västervik. Där var verkstadslokalerna nya och rationella. Att rekrytera verkstadsarbetare i Stockholm var heller inte längre så enkelt, det visste Werthén från sitt förra uppdrag.

Vad skulle man göra med den bräckliga fabriksbyggnaden? Ny tillverkning var det inte tal om men kontor skulle inte innebära samma påfrestning. Beslutet blev att bygga en invändig ”träkyrka” som stöttade upp konstruktionen. Utflyttningen skedde sedan i etapper mellan 1969 och 1972. I den första etappen flyttade direktionen och en del av huvudkontoret från Birger Jarlsgatan 6 till centrallaboratoriet på Lilla Essingen. Sedan inleddes många flyttningar från andra adresser i Stockholm, ett komplicerat pusslande som omfattade 450 personer som placerades i nio olika kontorslandskap i fabriksbyggnaden. Att ha personalen splittrad på sex adresser var ju inte optimalt. Företaget hade inte bara lokaler på nämnda Birger Jarlsgatan utan också på S:t Eriksgatan, i Hammarby, Bredäng och Solna till exempel.

Hans Werthén beställde sedan en badstege utanför sitt nya kontor och badade där för att markera det fina läget.

Hans Werthén badade gärna utanför huvudkontoret på Lilla Essingen. Bilden är hämtad från omslaget på *Vecko-Journalen*.

Men redan ett år senare, 1968, var tonen annorlunda i *Veckans Affärer*. Electrolux hade nu sålt sin minoritetsandel på 39 procent i det amerikanska Electrolux Corporation för 290 miljoner kronor till Consolidated Foods (senare Sara Lee), en avsevärd affär med tanke på att det motsvarade ungefär en tredjedel av balansomslutningen i koncernen. I en tid då andra företag hade kreditrestriktioner från Riksbanken blev detta ett uppseendeväckande finansvapen.

Vad skulle Electrolux göra med Amerikapengarna? frågade tidningens reporter den nye chefen. Jo, dels handlade det om att sänka kostnaderna i företaget för att kunna erbjuda konkurrenskraftiga priser, dels om att förvärva konkurrenter, deklarerade Werthén. Med säljlikvidens hjälp gick det att finansiera en ökad omsättning med kanske en tredjedel på 4–5 år.

Hans Werthén var en av Sveriges ledande tekniker men synbart intresserad av balansräkningar. Svaret på en av frågorna blev en sifferexercis som nog gick över huvudet på

» Hans Werthén var en av Sveriges ledande tekniker men synbart intresserad av balansräkningar. «

Hans Werthén kallade till möten på lördagar och reste själv på söndagar till något land där kontoret var öppet. Bara om han kunde få alla att arbeta oerhört hårt skulle företaget gå att rädda.

de flesta av landets företagsledare; de kom i likhet med denne Werthén från tekniska utbildningar.

Under många år hade Electrolux haft svårt att ta vara på de möjligheter som växande marknader erbjöd. Nu när marken skälvde fick företaget i stället ett övertag. Inte på grund av sin teknik utan på grund av sin nya företagsledning som just skaffat sig de första erfarenheterna av omvandling. Werthén samlade en grupp omkring sig som skulle bli honom trogen i decennier. Vem kunde ha trott att ett tidigare halvstort dammsugar- och kylskåpsföretag skulle bli den ledande aktören i den kreativa förstörelsen och omvandlingen, inte bara av vitvarubranschen utan av den stelnade svenska industrin?

Efter två år med volymmässig stagnation och svaga resultat kom det första stora språnget med årsredovisningen 1968 – omsättningen steg en femtedel och vinsten fördubblades. Företagsköp, samarbetsavtal och produktionsomflyttningar fick i kombination med bättre konjunkturer styrelsens starke man Marcus Wallenberg att se ljust på företaget igen. Till och med kylsidan gick lite bättre efter rationaliseringar.

Lyckad strukturförändring

I sin analys av Electrolux årsredovisning för 1968 konstaterade tidningen *Affärsvärlden* att det var den medvetna strukturomvandlingen, inte bara konjunkturförbättringen, som förklarade vinstfördubblingen. Året därpå uppmärksammade tidningen att Motalafabriken levererade 159 000 kylskåp till husvagnar efter två års superexpansion. Inte så konstigt att det nya dotterbolaget i USA etablerades. Även dammsugarna noterade rekordvolym: 1,2 miljoner enheter.

När Electrolux påbörjade den inhemska strukturförändring som börjat med Elektro-Helios förflyttades fokus i början från det internationella till det inhemska. 57 procent av alla produkter producerades i Sverige och andelen skulle stiga ytterligare. För högförädlande företag var svenska arbetarlöner tidigare inte så höga på grund av den ”solidariska lönepolitiken”, men nu grasserade löneinflationen.

Hans Werthéns nya strävanden var inte ensidigt inriktade på strukturomvandling utan handlade om ett dagligt totalt och opportunistiskt jagande av allt som kunde öka företagets överlevnadsmöjligheter.

Under nye produktionsdirektören Anders Scharps ledning rationaliserades den ena fabriken efter den andra för att bli mer som de amerikanska förebilderna. Dammsugarna försvann från den gamla Luxfabriken i Stockholm till motorfabriken i Västervik.

Spistillverkningen flyttades från Hammarby till en ny fabrik vid den gamla Motalafabriken, som också fick utökas för att klara framgångarna för de traditionella gasoleldade husvagnsskåpen som också kunde kopplas till bilbatteriet. Den anläggningen utökades steg för steg så att den till slut omfattade 42 olika byggnader.

Kompressorkylskåpen och frysarna centraliserades till Mariestad, som skulle bli ledningens stolthet när det gällde rationalitet. Robotar installerades redan 1972. Stora belopp

gick alltså till produktionsteknik och konstruktion, vilket inte syntes lika tydligt i tidningsrubrikerna.

På flera sätt kan man alltså tala om en ny guldålder för Electrolux åren runt 1970. Med redovisningen för 1972 kapitulerade *Affärsvärlden* helt inför det nya Electrolux.

”Electroluxkoncernen har under den senaste femårsperioden utgjort det kanske mest dynamiska inslaget bland de svenska storföretagen.” Tidningens analytiker konstaterade att problemen inom vitvaror i stort sett var övervunna. Tyska revalveringar och italiensk inflation hade hjälpt till. Men på längre sikt betydde satsningarna på att effektivisera och strömlinjeforma verksamheterna mest.

Vad ingen utomstående vid den här tiden kände till var att amerikanska konkurrenter började bli imponerade av det svenska företagets snabba kulturförändring. Consolidated Foods kom nämligen tillbaka i början av 1971 och bjöd ungefär 1 miljard kronor för hela Electrolux, ett mycket lockande bud för huvudägarna. Något som finansminister Gunnar Sträng snabbt lade in sitt veto mot. Werthén, som hade etablerat vitvarudelen i Electrolux till att bli vinstledande och störst i Norden, erbjöds ett femårskontrakt som chef.

Men alternativet att gå vidare och försöka ta hela Europa och Nordamerika var inte så dumt det heller.

» Electroluxkoncernen har under den senaste femårsperioden utgjort det kanske mest dynamiska inslaget bland de svenska storföretagen. «

Electrolux egenutvecklade robotar installerades på flera fabriker under 1970-talet. På bilden syns en Electrolux MHU (Material Handling Unit), en robot byggd i moduler för hantering av repetitiva rörelser.

Trojkan

Den som ser en släde eller vagn framförd av en trojka av hästar som spränger fram över den ryska stäppen kommer inte glömma detta i brådrasket. Om man ska tro en rysk känd dikt är det sinnebilden för kontrollerad men obändig kraft. Hästen i mitten travar oftast för balansens skull medan de båda andra galopperar. Inte lätt att styra, men det går dundrande snabbt över ojämnheter och isiga partier.

I politiken talar man ibland om trojka som synonym till triumvirat, både lyckade och katastrofala konstellationer av män. I Electrolux talar man om sin trojka bestående av Hans Werthén, Gösta Bystedt och Anders Scharp – tre tekniker födda 1919, 1929 respektive 1934. Till skillnad från dikten galopperade den äldste av fålarna i mitten medan de

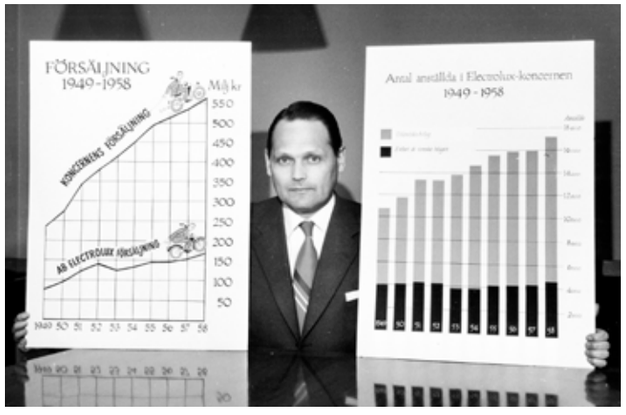
En mycket otypisk bild av trojkan, som aldrig höll formella möten, där de samlats under ett porträtt av Electrolux grundare Axel Wenner-Gren. Bilden är tagen i styrelserummet på Lilla Essingen. Från vänster: Anders Scharp, Hans Werthén och Gösta Bystedt.

» Electrolux var snart inte bara Europas enda lönsamma vitvaruverksamhet utan också en rovgirig organisation ständigt inställd på förvärv, sanering och omstrukturering. Av sådant blev det nyheter. «

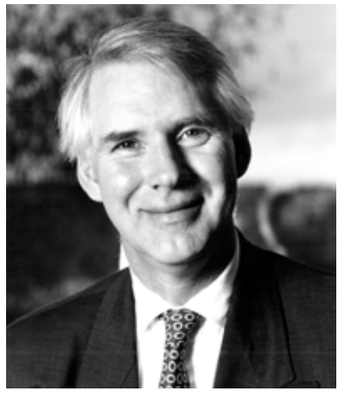
andra travade på var sin sida och balanserade. Det upplägget fungerade faktiskt också, och snabbt gick det. Den här författaren såg uppvisningen som ekonomireporter ända från 1971 och glömmer det inte.

För en ny generation näringslivsjournalister, uppväxta i socialdemokratins Sverige, var det inte svårt att fatta tycke för trojkan – måttfullhet och samarbete låg i tiden. Trojkan fnyste åt direktörsbyråkratin och strategidokumenten i andra storföretag. Electrolux var snart inte bara Europas enda lönsamma vitvaruverksamhet utan också en rovgirig organisation ständigt inställd på förvärv, sanering och omstrukturering. Av sådant blev det nyheter.

Trojkan hade också uppbackning. Från början av den erfarne ekonomichefen Harry Eriksson, född 1919, och senare flera andra, framför allt Lennart Ribohn.



Trojkan hade stark uppbackning av bland andra ekonomichefen och vice vd Harry Eriksson.



Som 27-årig ekonom utvecklade Lennart Ribohn ett ekonomirapporteringssystem som i början av 1970-talet blev nyckeln till att hålla ihop expansionen av koncernen. Han blev senare koncernens ekonomichef.

Ribohn hade som 27-årig ekonom utvecklat ett ekonomirapporteringssystem som i början av 1970-talet blev nyckeln till att hålla ihop expansionen av koncernen. Trojkan kastade sig över månadsrapporten så fort den var klar och började direkt ringa runt till de enheter som inte levererade resultat enligt förväntningarna. Werthén involverade gärna unga medarbetare på ett informellt sätt, vilket blev starten för Ribohns karriär.

» Det kunde haka upp sig ”medan Gösta bestämde sig” till exempel, men aldrig för att utredningar och protokoll travade sig på hög. «

Vad var det som fick en sådan konstellation att fungera i tre decennier utan tydliga maktkamper och nästan utan de vanliga sura efterslängarna? Klart är att Hans Werthén var en ovanligt målmedveten och idédriven person, och samtidigt humoristisk och prestigelös. Lika klart är att Gösta Bystedt var en lugn och vänlig man som alltid började med ett leende men som ändå kunde vara väldigt rak och tydlig med sina analyser av problemen. Och om den yngre Anders Scharp ibland verkade otålig och lite trumpen, ”strunt i det, du”, så var han otroligt noga med detaljerna, konstruktiv och uthållig.

I en organisation med korta beslutsvägar och stor öppenhet för uppdykande möjligheter var det viktigt att ha bred kapacitet på toppen. Det kunde haka upp sig ”medan Gösta bestämde sig” till exempel, men aldrig för att utredningar och protokoll travade sig på hög. Av alla intervjuer genom åren framgår att kulturen var ganska vårdslös och frank men sällan lismande och politisk. Det fanns en krismedvetenhet från 1967 som levde kvar genom framgångarna. Om inte alla jobbade hårt skulle allt rasa samman. Var och en behövde sätta skuldran till. Den känslan är ovanlig i så stora organisationer.

En tekniker med sinne för affärer

Hans Werthén skulle snart komma att utmana självaste Axel Wenner-Gren som företagets främste profil. Han var född 38 år efter grundaren och råkade vara årsbarn med Electrolux.

Namnet Werthén kom från Habobygden vid Vätterns västra strand där farfar Werthén hade haft ett ullspinneri när industrialismen var ung i Sverige. Pappa Werthén hade fått ingenjörsutbildning, prövat lyckan i USA, men så småningom hamnat i Dalarna med sin affärsintresserade hustru. De drev båda olika verksamheter.

Hans Werthén ledde Electrolux från ett sparsmakat kontorsrum i gamla Centrallaboratoriet på Lilla Essingen i Stockholm.

Den unge Hans Werthén hade läshuvud. Han hade flera stora A:n i studentbetyget och avklarade raskt studier till civilingenjör på Kungliga Tekniska högskolan i Stockholm, som föräldrarna kostade på. Därefter blev den välartade studenten en av de första att avlägga teknologie licentiatexamen och blev forskningsassistent åt professor Hannes Alfvén, som skulle få Nobelpriset i fysik 1970. Werthén lyckades dessutom tillgodogöra sig goda kunskaper i franska och spanska, som kompletterade engelskan och tyskan.

Att han gifte sig med en systerdotter till bröderna Kreuger kompletterar bilden av en ung man som kom att intressera sig både för teknik och affärer. Men fortfarande i tidiga 40-årsåldern såg han sig som forskare och teknisk utvecklare. ”Under mina första 20 år på jobbet hade jag alltid en lödkolv i ena handen”, skämtade han senare. Men medarbetare från den tiden vittnar om hans förmåga att foga samman olika elektroniska och elektriska komponenter till komplicerade apparater.

Tv blev ett naturligt område för Werthén efter en resa till USA. Den begåvade mångsysslaren konstruerade sändare, till och med färgsändare, och producerade program. Olyckligtvis stötte han och vännen Björn Nilsson på motstånd hos den socialdemokratiska eliten som försenade det svenska tv-projektet med 5–6 år. När svenskarna äntligen fick tv-program i en statlig kanal 1957, inför fotbolls-VM i Sverige, hade Werthén redan varit chef för AGA:s utvecklingslaboratorium i tre år och dragit vidare till radio- och tv-tillverkaren NEFA/Philips i Norrköping.

Efter en resa till USA blev tv ett naturligt intresse för Werthén. Den begåvade mångsysslaren konstruerade en sändare, till och med en färgsändare.

”Eftersom jag var högutbildad vågade jag ägna mig åt enkla saker”, har han berättat. ”De hade ett snöre runt en förpackning av transistorradion Philetta som var starkt nog att hänga en karl i. Jag tog bort det och förbilligade kartongen, och bytte ut det fina trähöljet mot plast. Därefter kunde det bli en av koncernens mest framgångsrika produkter.” Till den praktiske teknikerns uppfinningar hörde även en billig stickkontakt.

Från NEFA rekryterades Werthén till LM Ericsson som produktionsdirektör. Det var under den period som företagets mekaniska växel hade erövrat världen och det stora problemet var att få fram produktionskapacitet. Werthén startade raskt tillverkning i alla lokaler som han kunde hitta, ett tjugotal anläggningar som skulle bli ganska kortlivade. Däribland ett badhus.

”Werthén var nog vår bäste säljare också”, sade folket från det ganska stela telefonbolaget, vana vid att förhandla med statliga televerk.

Wallenberg som läromästare

Marcus Wallenberg och Hans Werthén träffades redan 1959, när Werthén skulle bli produktionsdirektör i LM Ericsson. Försiktigtvis talade han om hur han var ingift i familjen Kreuger. Ivan Kreugers bror Torsten hade genom sitt tidningsägande drivit en fejd mot en rad ägarfamiljer, bland annat familjen Wallenberg, vilka han ansåg hade plundrat broderns efterlämnade förmögenhet och satt honom själv i fängelse på felaktiga grunder.

Hans Werthén vittnar om hur han kom att se Marcus Wallenberg som sin läromästare i affärer redan på LM Ericsson och att kontakterna med åren blev allt tätare. ”Jag gick upp till honom inför varje större affär och han hjälpte till på olika sätt .... Han lärde mig allt jag vet, för att vara exakt.” Att vara i ”Wallenbergska klubben” betydde enligt Werthén ”oerhört mycket kunskap och impulser”. De närmaste medarbetarna minns dock hur han ibland var förtretad på sin mentor som han då kallade ”MW”.

Trogna sekonder

Men för att förstå fenomenet Werthén måste man också ta in hans förmåga att luta sig mot nära medarbetare. Den förmågan hade han tränat upp i forskningsprojekten på tv-sidan. På den nya arbetsplatsen fann han snabbt några sekonder som lojalt skulle följa honom i decennier. ”Gösta Bystedt, Anders Scharp och Harry Eriksson var alla på plats när jag kom. Vi hade aldrig några formella ledningssammanträden men alltid meningsutbyten”, konstaterar han. Särskilt nära kom han Bystedt. ”Gösta och jag blev ju som bröder.”

Werthén kunde uppfattas som godmodig och lite vårdslös. Men i den fryntliga uppsynen fanns en stålblå glimt, inte bara i det öga som var av porslin. Medarbetaren Sven Gurt skriver om hur Electroluxfolket, som redan hade låg lön, fick offra ”grädden på moset”. Den nye chefen kallade till möten på lördagar och reste själv på söndagar till något land där kontoret var öppet. Han hade hetsigt temperament och kunde leverera ordentliga utskällningar, inte alltid rättvisa. Bara om han kunde få alla att arbeta oerhört hårt skulle företaget gå att rädda. Det var hans fasta övertygelse.

» Werthén kunde uppfattas som godmodig och lite vårdslös. Men i den fryntliga uppsynen fanns en stålblå glimt, inte bara i det öga som var av porslin. «

”Han lyckades på ett mirakulöst sätt, och som det senare skulle visa sig nödvändigt sätt”, skrev Sven Gurt några decennier senare. Och många vittnar om att det var en fröjd att diskutera affärer med honom, eftersom tankarna och infallen for som svetsloppor.

I ledningsarbetet var det Bystedts sak att sortera ut goda idéer från dåliga. Ibland var affärer redan beslutade av Werthén ensam. I bakgrunden var det Scharp som skulle få ordning på de olika nya fabrikerna. ”Vi brukade säga att Gösta tog bort 60 procent och att Anders genomförde resten”, säger en medarbetare.

Det var den nämnda rapportlistan som trojkan styrde med. På ett långt blårandigt datalakan printades variabler och nyckeltal från de olika bolagen ut. Hur mycket hade de sålt och tjänat? Hur rankades de relativt mot varandra? De högsta cheferna fanns på plats och formligen slet listan ur skrivaren när det var dags. Saknades något bolag ringde en av toppcheferna direkt upp till den ansvariga medarbetaren. Alla lärde sig förstå hur viktigt det var att snabbt bidra till koncernbilden. Ingen fick tappa fokus på det.

Att Werthén sedan fullkomligt prestigelöst talade om allt vad kollegorna uträttade bidrog till deras lojalitet. Den nya branschen av rekryteringskonsulter hade alltid Electrolux-direktörer högt uppe på sina önskelistor.

Det mesta hos koncernledningen sköttes nu direkt och muntligt över telefon. Under skrivbordet stod en skokartong som sekreteraren Elsa Aschan tömde på material som var några månader gammalt, en del var små PM på gula post-it-lappar skrivna med en minimalistisk handstil. ”Titta!” sade Werthén och höll skrockande fram en fullskriven lapp, ”här är Göstas och min senaste utredning!” Werthén dramatiserade och överdrev ibland.

En sida hos Werthén som omgivningen sällan genomskådade var att han aldrig kom oförberedd. Till och med de roliga historierna och aforismerna var väl förberedda. Hans närmaste medarbetare Aschan arbetade hårt med att katalogisera och plocka fram idéer. Som sekreterare åt de båda högsta cheferna var hon en nyckelperson på en rad olika sätt.

En spartansk förebild

Verkställande direktören Werthén tronade i ett rum med väggar i brun träpanel, i Centrallaboratoriet på Essingen. Där hade förmodligen någon chef längre ned i forsknings- och utvecklingsorganisationen huserat tidigare. Inga omfattande ombyggnader så vitt man kunde se, även om rummet rustats upp. Tillskottet var en svartvit bild på Matterhorn, bergstoppen som Werthén brukade bestiga med familjen på somrarna. Där höjdskräcken lätt griper tag i den dubbelseende är den enögde kung. Toppchefen lämnade inte kontoret på Essingen i någon välputsad tjänstebil utan med sin egen Volvo, vilket var en eftergift åt Volvochefen Gunnar Engellau som satt i styrelsen.

Både Werthén och medarbetarna förstod vikten av att visa vägen för de andra i denna lågmarginalverksamhet. Vem kunde komma till sådana sparsamma chefer och fråga om större tjänstebil eller någon annan statussymbol? Inte bara huvudkontoret på Birger Jarlsgatan hade sålts utan också direktörspalatsen i London och Paris. Fina realisationsvinster som kunde användas till investeringar i produktion och marknadsföring. Lägre löpande kostnader blev det dessutom när tjänstemännen fick flytta in i kontorslandskap i billigare lokaler.

Bystedt tar över

År 1974 blev Hans Werthén arbetande styrelseordförande för Electrolux. Förmodligen var han orolig över att Aseas starke man Curt Nicolin skulle knipa platsen i sin egenskap av chef för det formella ägarbolaget. Werthéns lösning blev att släppa fram Gösta Bystedt som vd och sätta sig själv som ordförande. Organisationsdiagrammet från 1974 var ett ambitiöst försök att beskriva hur den nya alltmer vildvuxna organisationen styrdes. Man försökte visa rapport- och kommunikationsvägarna utan hänsyn till ägarförhållanden och nivåer i organisationen. Det fanns centrala enheter, tjänstesäljande enheter, resultatenheter och produktionsenheter. Koncernledningen var en kvartett med styrelseordföranden Hans Werthén, verkställande direktören Gösta Bystedt, vice verkställande direktören Harry Eriksson med ansvar för finanserna och vice verkställande direktören Anders Scharp med ansvar för tekniken.

Gösta Bystedt skulle tidigt driva en kampanj mot de sammanträden som växt lavinartat under 1960-talet. Allt skulle diskuteras i stora grupper. Under fackets storhetstid handlade det om ”medbestämmande” men sammanträdandet speglade också en organisatorisk osäkerhet och ”kultur” på avvägar. Mötena stal alltmer av resurstiden.

» Bystedts åtta budord för hur ett effektivt sammanträde skulle genomföras avslutades med det allra viktigaste, som var frågan: Är detta möte egentligen nödvändigt? «

Gösta Bystedt utgjorde en tredjedel av trojkan. Han och Hans Werthén fick en särskilt nära relation. ”Gösta och jag blev ju som bröder.”

Electrolux och Fermenta i topp

Aktiekurserna på Stockholms Fondbörs fortsatte under onsdagen att stiga. Kursutvecklingen betecknades som väl hävdad både på upprop och efterbörs. VAs totalindex steg först 0,4 procent och sedan ytterligare 0,3 procent för att stanna i 498,0.

Köpkursen steg i 91 papper. 39 aktier föll och 114 var oförändrade.

Kurserna på OTC-listan fortsatte däremot att falla. Index gick tillbaka 0,3 procent till 154,0.

Barkmans aktieägare var tydligen starkt besvikna på företagets resultat för 1984. Aktien föll under onsdagen och var tidvis nere i 345 kr, men steg 5 kr på eftermiddagen och stannade i 350 kr, vilket är en tillbakagång med 7,8 procent jämfört med tisdagens sista betalkurs på 380 kr. Barkman redovisade en vinst på 18,5 milj kr, vilket skall jämföras med 49,2 milj kr för året innan. Företagets verksamhetsområde ligger främst inom handel, industri, fastighet samt finansrörelsen. Det är framför allt värdepappershandeln som bidragit till det försämrade koncernresultatet.

Förra årets kursvinnare Marabou (+ 125 %), redovisade ett i stort sett oförändrat koncernresultat för 1984. B-aktien betalades i oförändrat 140 kr, vilket är drygt 26 proc lägre än toppnoteringen 190 kr i början av januari.

All aktiehandel stoppades under onsdagen i STC Venture, Landeriet samt i Kullenbergs. Orsaken till noteringsstoppet är att STC Venture avtalat att överta Landeriets aktier i det OTC-noterade företaget Kullenberg Byggnads AB. STC Venture kommer efter förvärvet, som dock kräver bolagsstämmans godkännande, att bli den största aktieägaren i det Göteborgsbaserade fastighetsbolaget. Aktieägarna i Kullenbergs kommer dessutom att erbjudas sälja sina aktier. För en aktie i Kullenbergs erbjuds ett konvertibelt skuldebrev på nominellt 18 kr samt fyra skuldebrev till en aktie i STC.

Även aktiehandeln i det OTC-noterade företaget Frico stoppades under onsdagen. Företaget säljer produkter för bla energibesparing och uppvärmning. Orsaken till noteringsstoppet är att en större affär kommer att genomföras.

Fermentas aktiekurs fortsätter att imponera. Aktien betalades under onsdagen till en ny topp på 282 kr. Kursen gick dock tillbaka på eftermiddagen och stannade i 278 kr. Företaget fortsätter att expandera i tredje världen. Fermenta har planer på att uppföra en ny fabrik i Bangalore, i Indien, där 75 ton penicillin per år skall produceras. Det finns även planer på att köpa ett företag i Bankok.

En uppflaggning meddelades under onsdagen i Boliden. Forsinvest har av ASEA, Atlas Copco, Investor och Providentia förvärvat 1 684 000 st aktier i Boliden, vilket motsvarar 18 procent av aktierna samt 17 procent av rösterna i företaget. Forsinvst äger nu tillsammans med Hevea och Skrinet 35 procent av aktieerna och rösterna i Boliden.

Stora affärer gjordes i bl.a Volvo A där aktier för 25,5 milj kr omsattes, Electrolux b fr 11,8, Astra 11,1, SKF B fr 9,0, Volvo B 8,4, Barkman 7,4, Saab-Scania A 7,0, Ahlsell A 5,1, Skrinet B 5,1.

Electrolux och Fermenta var båda börsraketer enligt denna tidningsartikel från *Svenska Dagbladet Näringsliv* den 14 mars 1985. Ett år senare hade Fermenta kraschat.

Bystedts åtta budord för hur ett effektivt sammanträde skulle genomföras avslutades med det allra viktigaste, som var frågan: Är detta möte egentligen nödvändigt? Kampanjen blev lyckad, vilket kunde mätas i hur sällan konferensrummen var bokade. Direktionen gick före genom att aldrig hålla några formella möten, bara små träffar på stående fot i olika kombinationer.

Gösta Bystedts fru Kerstin vittnade också om ett radarpar som aldrig tycktes arbeta utan ”bara ha roligt” tillsammans. Bystedt var tio år yngre än Werthén. Han kom som begåvad bondson från Västernorrland och hade först satsat på en akademisk karriär på Kungliga Tekniska högskolans institution för industriell ekonomi och organisation innan han lockades till Electrolux efter att ha läst in en civilekonomexamen på Handelshögskolan i Stockholm. Som chef för den lönsamma dammsugarsektorn från 1965 hade han varit klar vd-kandidat när Hans Werthén kom in i bilden. Som plåster på såren var han snart på väg till Australien. Werthén hejdade dock den flytten och utsåg Bystedt till sin närmaste man, till stor besvikelse för Kerstin som sett fram mot utlandsåren.

När det var dags för Hans Werthén att 1987 pensionera sig stod klart att Gösta Bystedt inte skulle bli hans efterträdare som styrelseordförande för Electrolux. Det hade att göra med sammanbrottet i en annan börskomet, det lilla antibiotikaföretaget Fermenta där Gösta Bystedt en tid varit ordförande. Electrolux hade under hans tid stöttat bioteknikentreprenören Refaat El-Sayeds spekulationsbygge, som utvecklat sig till en av landets största börshärvor någonsin. På kort tid hade Fermentas aktie stigit till 2,5 miljarder kronor, efter den ena affären efter den andra. Men i början av 1986 uppdagades det att El-Sayed ljugit om sin bakgrund och att han lånat pengar i Fermentas namn för att höja företagets vinst. Allt kraschade.

Refaat El-Sayed hamnade i fängelse och Gösta Bystedt fick en fläck på sin vapensköld. Det var många i näringslivet som beklagade detta. Bystedt lämnade sin aktiva fas i Electrolux 1986 men stannade i styrelsen som vice ordförande till 69 års ålder 1998. Då avtackades han också för insatser i samband med räddningen av Johnsongruppen ur finanskrisen och etableringen av Investors framgångsrika riskkapitalföretag EQT. Efter 18 år i trojkans olika befattningar upp till koncernchef och ytterligare 12 år i styrelsen framstår han naturligtvis som en av de allra främsta i Electrolux och svenskt näringsliv.

Anders Scharp – nästan 40 år i företaget

En yngre man som skulle prägla Electrolux nästan lika mycket som Hans Werthén var Anders Scharp. Han hade börjat på Elektro-Helios redan 1960 som 26-årig civilingenjör och skulle inte sluta förrän 38 år senare då han var styrelseordförande. Vid 35 års ålder utsågs Scharp av den nye vd:n till produktionsdirektör och nära medarbetare och 5–6 år senare skulle han i praktiken tillsammans med Werthén och Bystedt bilda den legendariska ”trojkan”.

Mer om Anders Scharps tid på Electrolux finns att läsa på sidan 226.

Anders Scharp skulle komma att prägla Electrolux nästan lika mycket som Hans Werthén. Han började på Elektro-Helios redan 1960 som 26-årig civilingenjör.

Werthénismer

Hans Werthén strödde ständigt, ofta väl förberedda, aforismer och skämt omkring sig. Här är några exempel:

”Det finns två sorters människor på ett företag. De som frågar vad som hänt och de som ser till att något händer.”

”Det går bara att lära sig simma i vattnet. Det räcker inte med en Hermodskurs.” (Om managementutbildning)

”Med det underlag man har om framtiden räcker det med huvudräkning.”

”När det går dåligt har man inte råd med prestige. När det går bra behövs den inte.”

”Diplomati är att be någon dra åt skogen på ett sådant sätt att han ser fram mot resan.”

”Det är väldigt svårt att lägga krokben på den som alltid är två steg före.” (Om expansionsstrategin)

”Man säljer inga granar på annandag jul.”

”Man ska ha klart för sig att tigrar inte äter gräs.” (Om storföretags bryska metoder)

”Jag vet inte vad storföretagsledare har, men det är möjligt att det är samma sorts personer som på romartiden var chefer för legionerna och ansågs vara människor av, ska vi säga, inte alltför stor andlig kapacitet” (d:o)

”Här på Electrolux har vi inga konstiga system och komplicerade utredningar, snarare lite enkel bondfilosofi.”

”Man får inte vara för smart. Man ska vara välkommen tillbaka också.” (Om affärer)

”Vilken demokrati som helst löper risken att förfalla till snackokrati om man inte vårdar den.”

”Intelligens är bra men det hjälper inte i alla lägen.”

”En ovanligt effektiv telefonväxel mindre ägnad åt riktigt djupsinniga tankar än åt snabba kopplingar och omkopplingar.” (Om sin egen hjärna)

”I Italien ska jag ägna mig åt de ungdomssynder jag fortfarande är kapabel att utöva.” (Om inhoppet som pensionär i ett italienskt tv-bolag)

”Är kroppen van vid motion mår den inte bra utan. Det är likadant med hjärnan.” (Om att bli pensionär)

Nya förutsättningar för konkurrens

De nationella marknadernas logik med handelshinder och nationella tekniska särarter höll på att ändras i Europa. Kol- och stålunionen hade förvandlats till frihandelsområdet EEC redan 1958 med Frankrike, Italien, Benelux och Västtyskland. Svaret på detta från andra länder hade blivit en lösare frihandelsorganisation, Efta, som grundades 1960 av Danmark, Norge, Portugal, Schweiz, Storbritannien, Sverige och Österrike. Den protektionism som inletts redan med utbrottet av första världskriget började långsamt ge vika, vilket syntes i de stora företagens exportstatistik.

En annan drivkraft var den ständiga förändringen av konsumtionsmönstret. Kunderna lärde sig successivt alltmer om produkter och alternativ, särskilt när de började resa. Nya distributionsföretag trampade ur barnskorna. I Nordamerika distribuerades vitvaror redan genom olika återförsäljarkedjor.

» I Norden verkade 16 vitvaruföretag som behövde omstrukturera, särskilt den gamla spistillverkningen. Efta-samarbetet gjorde att tiden var mogen. «

Den tredje faktorn som påverkade konkurrensen var tekniken. En svensk traditionell spis kunde inte säljas utomlands, men den nya mikrovågsugnen kunde lanseras som en global produkt direkt, precis som konsumentelektronikens nya apparater. Snart ville ingen leva utan de nya hushållsmaskinerna. Svenskarnas attityd till teknik var alltmer positiv, vilket präglade hushållselektroniken och senare persondatorerna.

De nya möjligheter som kylskåpet och frysen skapade ledde till ett nytt intresse för matlagning med influenser från hela världen. Specialtidningar lärde ut hur man använde nya sorters färska grönsaker och frukter året om. Ris och pasta konkurrerade med potatisen.

Från vänster: Formgivarna Hugo Lindström (med en kilowattimmätare för Ergi), Sixten Sason (med en modell av SAAB 92), Rune Monö (med snabbtelefonen Futura) och Folke Arström (med ett campingkök från Alfa Laval).

Konservburkarna blev färre och färre. Saltade och torkade råvaror försvann nästan helt, annat än under julen. Knappt någon minns längre hur det var före denna nya tid.

Umgänget med de nya maskinerna var till en början inte oproblematiskt. Översvämningar, avbrott och igenfrostade kylskåp. Successivt hanterades problemen allt bättre med effektivare produkter och smidigare service. Det säkerhetstänkande som gällde bilarna och trafiken efter högertrafikomläggningen 1967 präglade snart också alla elmaskiner. Det tillkom också en miljöaspekt – tvättmedel med fosfater övergödde vattendragen. Effektivare användning av vatten, energi och kemikalier hamnade på kravlistan.

Men det som ändå kanske mer än något annat präglade svenskarna och deras köksmaskiner på 1970-talet var design. Hugo Lindström som drev detta kom från Elektro-Helios. Detta varumärke som såldes via återförsäljare hade under marknadsföraren Rainer Alfström – som kom från Ikea – en lyckosam period med en uppmärksammad katalog som skulle kopieras av andra.

Koncernen gick i täten när vitvaror inte längre var vita utan till exempel avokadogröna eller vinröda. Hyresvärdar som levde med kundens marknad fick problem när de erbjöd kök i nya färger och nästa hyresgäst ville ha andra. I modernare kök uttryckte familjer sin särart med nya snickerier och maskiner, ofta viktigare än bilens design. Inte ens i burgna hem hade köket tidigare varit statussymbol, där vistades ju bara tjänstefolk eller hemmafruar.

Den nya Electroluxledningen sade sig ”producera enkla produkter med komplicerad teknik”. I den mån detta verkligen var sant kunde det ses som en svensk åkomma i hela industrin. Svenska företagsledningar var teknikorienterade snarare än konsumentorienterade. I Sverige präglades affärstidningarna och näringslivspressen av företag som sålde halvfabrikat, komponenter och utrustning för tekniska kunder, allt från pappersmassa till lastbilar. Men i Electroluxkoncernens kärnrörelse bestämde de vanliga slutkunderna sortimentet med sin mångfald och ombytlighet, låt vara via återförsäljare.

I Norden verkade 16 vitvaruföretag som behövde omstrukturera, särskilt den gamla spistillverkningen. Efta-samarbetet gjorde att tiden var mogen.

Electroluxkoncernen gick i täten när vitvaror inte längre var vita utan till exempel avokadogröna eller vinröda.

”Electrolux hade alltid haft duktiga säljare och tekniker även om det senare inte var lika uppmärksammat. Med Hans kom överordnat affärsmannaskap in i företaget”, konstaterade Gösta Bystedt. Ökade marknadsandelar skulle ge större produktvolymer och i sin tur ökad konkurrenskraft.

”Inga utredningar behövdes för att konstatera att läget för vitvaror var att produktionskostnaderna var för höga och volymerna för små. Vanliga rationaliseringar skulle inte räcka långt.”

Anders Scharp erinrar sig Werthéns första informella möte, ”aha-mötet”, med en grupp tjänstemän. ”Han höll sig på ett överordnat plan och visade vad som var fel i vår modell. Det krävdes radikalare grepp. Han kritiserade på ett mycket trevligt sätt.”

Electroluxtrojkan övervägde tidigt att avveckla vitvarorna helt men det fanns inga köpare. Att avveckla i egen regi skulle bli för dyrt och skada de friska verksamhetsgrenarna. Det var då Werthén myntade begreppet ”Vinna eller försvinna”.

Electrolux Z65.

Expansion och förvärv

Pressgjuteriet i AB Ankarsrums Bruk, som Electrolux förvärvade 1967. Bilden är från 1969. Electrolux förvärvade flera gjuterier under perioden, bland dem Ankarsrum, Överum och Hälleforsnäs. ”Vi hade en obesvarad kärlek till gjuterier”, uttryckte Hans Werthén i ett tal 1986. ”Alla som vi var engagerade i har gått åt helsicke. Ändå fick jag tidigt lära mig av Ragnar Söderberg att hålla mig borta från gjuterier.”

Expansionen inleddes redan under Trojkans första år, 1967, under slagordet ”Norden är vår hemmamarknad”. Electrolux skulle köpa konkursmässiga små och medelstora konkurrenter för att öka marknadsandelarna, göra synergivinster och sälja ut all överflödig egendom.

Den mest lyckade affären blev svenska Ankarsrum, lite av en slump.

”Hans Werthéns svaghet var att han aldrig brydde sig om ifall det följde en massa skräp med i affärerna”, säger Anders Scharp. ”Ankarsrum gjorde inte bara spisar utan badkar och radiatorer till exempel. Vad skulle vi göra med dem?”

Flymo, som förvärvades 1968, blev inledningen på en diversifieringsfas med bland annat gräsklippare. Bilden är från 1977.

Men viktigare visade sig vara att det gamla bruksföretaget ägde skogar och fastigheter upptagna i redovisningarna till alldeles för låga värden. Ankarsrum var i själva verket en av landets största privata skogsägare med 5 000 hektar, tre kraftverk, jordbruksfastigheter och flera andra fastigheter. Sådana tillgångar kunde styckas av och säljas, det förstod Werthén genast. Electrolux gjorde genom den här affären entré som Sveriges första moderna riskkapitalist.

När utförsäljningen av allt utom kärnverksamheten var färdig hade de nya ägarna redan redovisat 25 miljoner kronor (!) i reavinst. Ankarsrum skulle stå modell för de spektakulära fall av ”asset stripping” som skildras i senare kapitel. Men först fullbordades Nordenstrategin med finska Slev som tillverkade spisar och bastuaggregat och 1971 kom även spisar och kylskåp från Håkansson in i programmet. Motala tog successivt över spistillverkning för hela Norden.

Svenska Bencoverken var specialist på diskmaskiner. Stålinredningsprodukter kompletterades med en liknande verksamhet från tidigare ägaren Separator, som numera hette Alfa-Laval. Dessutom köptes helt nya verksamheter som Flymos gräsklippare och ASAB:s städservice. Även dotterbolaget för städutrustning fick göra några förvärv av svenska konkurrenter, små men lönsamma.

Flymo blev inledningen på en diversifieringsfas. Det handlade om tillverkning i England som byggde på en svensk uppfinning, en luftkudde som bar gräsklipparen. Styrelsen var skeptisk men Marcus Wallenberg stöttade, som ofta. När Werthén tyckte att det var ett intressant företag så deklarerade finansfursten att om inte Electrolux köpte så skulle han göra det.

Europaexpansionen började försiktigt med storköksutrustning i holländska Quatfass. Annars var det städservice och städmaskiner som kännetecknade flera av förvärven. Exporten till Eftaländerna ökade i andel medan de minskade relativt till EEC på grund av den nya koncernstrukturen.

I protektionistiska Australien var det normalt med breda företag. Inte så konstigt att Electrolux hamnade där. År 1970 inleddes en kortlivad satsning på trädgårdsutrustning och fortsatt inriktning på städservice och städteknik i både Australien och Sverige. Trädgårdsutrustning ingick också i förvärvet av Weibulls maskinavdelning.

» Överallt hittade Werthén och Bystedt tillgångar som kunde säljas – byggnader, bilparker och mark. Netto kunde man få en marknadsandel närmast gratis när ekvationen var hyfsad. «

En stridskassa för framtiden

Allt gick extremt snabbt. Bara åtta månader efter att Werthén tillträdde genomfördes försäljningen av minoritetsintresset i Electrolux Corporation. Koncernen förlorade utdelningarna och rätten till varumärket i Nordamerika men fick äntligen en ”stridskassa”.

”Vi satt med en balansräkning som inte var av denna världen”, konstaterar Anders Scharp. ”Vi hade inte kommit så långt att vi kunde gå ut i Europa, vad vi gjorde i stället var att diversifiera.”

Förvärvsaffärerna hade i sanningens namn pågått sedan 1960-talet. Elektro-Helios och Getinge förvärvades redan i början av 1960-talet.

Men nu var det företagsköparens marknad. Ägarna till många små företag inom hushållskapitalvaror hamnade ofta i kris. Överallt hittade Werthén och Bystedt tillgångar som kunde säljas – byggnader, bilparker och mark. Netto kunde man få en marknadsandel närmast gratis när ekvationen var hyfsad. Utsatta ägare började se Electrolux som räddningen ur knipan. Hellre äga en bit i ett stort växande företag än ett helt litet tynande företag.

”Gemensamt för inköpen var att vi ville växa inom våra huvudområden och bredda oss geografiskt. Men även produktmässigt med Flymo. Jag brukade säga att gräsklippning var ett slags dammsugning utomhus. Vi köpte ju också ASAB, storkök och kommersiella städmaskiner, som var embryon till viktiga näraliggande affärsområden.”

Större förvärv 1967–1979

Årtal	Företag	Land	Huvudsaklig verksamhet
1967	Atlas	Danmark	Spisar
	Electra	Norge	Spisar
	Ankarsrum	Sverige	Spisar med mera
	Benco-verken	Sverige	Diskmaskiner
	Flymo	Sverige, UK	Gräsklippare
	ASAB	Sverige	Städservice
1969	Slev	Finland	Spisar, bastuaggregat
	Keltic (Kent)	USA	Kommersiell städutrustning
	Quatfass	Nederländerna	Storköksutrustning
	Dometic	USA	Försäljning av absorptionskylskåp
1970	Euromekan (Euroclean)	Sverige	Högtrycksaggregat
1971	Håkanssons Industrier	Sverige	Vitvaror
1972	Kreft	Luxemburg	Absorptionskylskåp
	Vestfrost	Danmark	Vitvaror
1973	Facit	Sverige	Kontorsmaskiner
	Wascator	Sverige	Kommersiella tvättmaskiner
	Ballingslöv	Sverige	Köks- och badrumssnickerier
	Siegas	Tyskland	Absorptionskylskåp
1974	National Union Electric (Eureka)	USA	Dammsugare
1975	Tvättman	Sverige	Städservice
1976	Martin-gruppen	Frankrike	Vitvaror
	Tornado	Frankrike	Dammsugare
1978	Therma	Schweiz	Vitvaror, storköksutrustning
	Husqvarna	Sverige	Vitvaror, utomhusprodukter, med mera
	Partner	Sverige	Motorsågar
1979	Jonsered	Sverige	Motorsågar
	Tappan	USA	Vitvaror
	Pioneer	USA	Motorsågar

Upplysta konsumenter

Electrolux var något unikt i Sverige under den första efterkrigstiden, ett internationellt verksamt företag för konsumentprodukter. De nya personbilföretagen Volvo och Saab var hemmaföretag med viss export. Detsamma gällde alla de andra konsumentföretag som bildats, från fritidsbyxornas Algots och djupfrysärtornas Findus till radio- och tv-apparaternas Luxor. Annat var det med ingenjörsföretagen.

När svenskarna på grund av omständigheterna blev Europas främsta testkonsumenter saknades den starkaste kommunikationskanalen, reklam-tv. Den civilekonom som ville ägna sig åt konsumentvaror sökte sig i stället till utländska Unilever, Philips eller Nestlé – det senare företaget köpte Findus.

Det fanns ett ännu starkare skäl att räkna bort konsumentindustrin från exporten och internationaliseringen. En stor del av företagen ägdes av de båda stora konsument- och jordbrukskooperationerna. Att räkna upp deras konsumentindustriföretag skulle ta flera spalter i anspråk. Deras ägare, medlemmarna, hade ringa intresse av det internationella och de stod nära arbetar- och bonderörelserna, som i kraft av sin numerär styrt politiken sedan 1930-talet.

Bland allt detta fanns det många nackdelar och vissa fördelar för Electrolux. Svenska konsumenter blev sofistikerade och upplysta när det gällde hushållskapitalvaror. De olika provanstalterna och konsumenttidningarna ägnade ett oproportionerligt intresse för hushållsmaskiner. Varenda aspekt testades. Marknaden blev standardiserad och lämpade sig för stordrift, särskilt som de andra nordiska länderna med lägre lönenivå och mindre styrning kopierade Sverige. Även Schweiz tog intryck. De tyska och italienska tillverkarna påverkades också av de svenska upphandlingarna och testerna, men de mindre svenska tillverkarna fick i miljön med storskaliga lösningar svårast att överleva. Detta skapade affärsmöjligheter för den största spelaren.

Samhällets konsumentupplysare drev visserligen naiva rättsliga processer mot Electrolux när det gällde rätten att dela upp produkter som liknade varandra varumärkesvis i olika prisklasser. Man ville skydda konsumenter som ”lurades” att köpa högprisalternativet. Strukturprocessen i branschen sågs som monopolsträvande. Men den som arbetar dagligen med utprovning av en branschs produkter får med tiden mer upplysta attityder. Efterhand liknade provningsfolket mer konsulter som rådde vitvaruföretag om vad som behövdes för att få bra utlåtande och tuffare konkurrens. Kunskapsöverföringen på den svenska vitvarumarknaden gick allt fortare, vilket gynnande Electrolux.

Ett intressant exempel på detta var när produktchefen i det svenska säljbolaget P-G Öster fick i uppdrag att specificera vilka egenskaper en frontmatad tvättmaskin skulle ha för att få högsta betyg hos Konsumentverket. Köpet av franska Arthur Martin var klart och

italienska Zanussi hade just hoppat av som underleverantör till Electrolux. Koncernen behövde en ny konkurrenskraftig egen produkt som skulle tillverkas i Frankrike.

Konsumentverket och Electrolux var vid denna tid djupt oeniga om det mesta men P-G Öster ”bet huvudet av skam” och ringde direkt till en person som höll i testerna av tvättmaskiner på myndigheten. Hon ställde inte bara upp på ett möte och delade med sig av sina erfarenheter utan gick med på att testa prototypen. Synpunkterna förmedlades till utvecklingsavdelningen i franska Reims och koncernen kunde för första gången få fram en tvättmaskin med ”högsta betyg i test”.

Samtidigt etablerade sig Electrolux bland allt kräsnare konsumenter som tröttnat på standardalternativen i sina nya bostadsrätter och radhus.

Långsamt avlöstes sparsamma hemkökslärarinnor av matglada kokboksförfattare. Vad kunde man skapa av alla de nya fräscha råvaror som kunde hållas i lager med hjälp av nya rymliga kyl- och frysskåp? De nordiska konsumenterna var inte bortskämda. Formgivarna på Electrolux var först med att haka på revolutionen när menyerna började expandera, först hemma och sedan på restaurangerna. Den svenska katalogen från 1975 fick namnet *Idéboken* och där lanserades tanken att köket var det nya vardagsrummet.

Testning av tvättmaskiner och diskmaskiner i laboratoriet på Lilla Essingen under sent 1960-tal. När konsumenterna blev allt kunnigare, började också Konsumentverket bli mer aktivt och införa nya produktkrav.

Substansaffärer gav pengar till expansion

Våren 1972 kom en kall vindpust, en föraning om alla de vedermödor som skulle drabba de svenska industriföretagen under resten av decenniet. Facit (tidigare Åtvidabergs Industrier), ett av de mest framgångsrika exportföretagen i Sverige, redovisade en kraftig årsförlust på 54 miljoner kronor efter årtionden av vinster och framgångar. Tusentals jobb skulle försvinna i ett första katastrofprogram. Skulle staten gripa in?

Facits mekaniska räknesnurror hade i konkurrensen med billiga japanska räknare snabbt förvandlats till rena museiföremål och nylanserade elektriska apparater från Facit lockade bara nischkunder. En välkonsoliderad koncern, nästan lika stor som Electrolux och minst lika ansedd, kunde därför på några få månader hamna i totalt ägarkaos.

År 1973 förvärvades den svenska koncernen Facit, med fabrik i Åtvidaberg, som bland annat tillverkade räknemaskiner.

Electrolux kom sensationellt in i diskussionen på hösten efter att ha fått erbjudandet att köpa ut en del av Facits fabriker. Varför inte ta hela företaget? En vecka senare, i början av november, presenterades blixtbudet till Facits aktieägare. De skulle få fem aktier i Electrolux för 16 i Facit.

MÄNNEN SOM SKA STYRA FACIT

av TORD ANDERSSON och PER WENDEL

ÅTVIDABERG (Expressen). Electroluxledningen har tagit ett järngrepp på Facit. En vecka efter det att Wallenbergsägda Electrolux köt in de erforderliga 90 procenten av Facits aktier övertar man hela ledningen av företaget.

Ingen av de tidigare cheferna på Facit kan agera utan att ha en Electroluxchef över sig.

Electroluxchefen Hans Werthén övertar verkställande direktörsposten också för Facit.

Electrolux styrelse mannamträdde i gäst. Bensdut: Hans Werthén blir ny verkställande direktör för Facit. Koncernen ska ledas av hansen och en trojka från Electrolux. Det blir direktörerna Gösta Bystedt, Harry Eriksson och Anders Scharp. De tiltträder den första januari.

De gamla Facitcheferna har omplacerats. Nuvarande VD Gunnar Agrell flyttar ur djeektionsrummet i Åtvidaberg. Han ska i framtiden utveckla exporten till Östeuropa.

Gunnar Eriesson fians inte med

I listan över chefsfunktioner inom "Nya Facit" noterar man att direktör Gunnar Eriessons namn inte finns med. Gunnar Eriesson, biträdlvarande styrelseordförande i Facit, utfästade vid Electroluxköpet av Facit sin förbeppning om att få "en meningsfyld sysselsättning" i framtiden. Vid årsskiftet lämnar han sin plats i riksdagen.

På fredagen informerades de anställda inom Facit om förändringarna i Facits ledning. Beslutet hade inte föregåtts av något samråd med personalen. Direktör Werthén förklarade sig med:

— Har man en firma som förlorar 500 000 kr om dagen, så är det viktigaste att försöka minska förlusten.

Nya ledningen

Detta är Facits nya ledning:

Hans Werthén blev för fem år sedan verkställande direktör för Electrolux. Han har blivit kallad trollkarl genom sin förmåga att köpa upp konkurrentföretag som befunnit sig i trängda lägen och som han förvandlat till vinstgivande affärer.

Han har en gediegen teknisk utbildning bakom sig.

Gösta Bystedt har varit vice verkställande direktör i Electrolux sedan 1968.

Han har gjort en snabb karriär inom företaget. 1965 blev han invald i direktionen. 1967 blev han chef för Electrolux svenska försäljningsaktiebolag.

I januari 1968 utsågs han till verkställande direktör vid Electrolux i Australien, men redan nästan hann hann tiltträda den tjänsten utsågs han till vice VD för hela koncernen.

Harry Eriksson utsågs till vice verkställande direktör i Electrolux 1971.

Sedan 1945 har han varit verksam i olika befattningar på ekonomisidan inom företaget och 1963 blev han koncernens ekonomidirektör.

Anders Scharp är civilingenjör och arbetar som överingenjör på Electrolux.

Förutom av Werthén skall nu Facit styras av Electroluxdirektörerna, från vänster Gösta Bystedt, Harry Eriksson och Anders Scharp. De tiltträder i januari.

Facit varslar 549 om avsked

ÅTVIDABERG. (TT) **Facit varslade på onsdagen 549 personer inom försäljningsorganisationen om avsked. Det betyder att koncernens försäljnings- och serviceapparat minskas från c:a 1 400 personer till drygt 850.**

Inskränkningarna var beslutade innan Electrolux erbjöd sig att köpa hela Facit och har heller inte påverkats av erbjudandet. Inom Electrolux ger man dock Facitpersonalen företräde till alla lediga tjänster och fram till och med första kvartalet 1973 kommer Electrolux att anställa omkring 100 nya säljare.

Av de 549 Facitanställda som varslades på onsdagen är 120 försäljare spridda på ett hundratal platser i landet. 351 tillhör försäljningssidans tekniska personal som bl. a. utför service och reparationer. De resterande 78 är till största delen kontorister.

I samband med att personalen minskas ändras Facits försäljningsorganisation.

De nuvarande 30 säljregionerna minskas till tio med en centralort i varje. En rad försäljnings- och servicekontor försvinner helt i den nya organisationen medan andra får färre antal anställda.

Electrolux personaldirektör Nils Eliasson säger så här om samarbetet på personalsidan mellan Facit och Electrolux:

— Vi har redan inlett ett intimt samarbete med Facit som bl. a. innebär att alla lediga tjänster inom Electrolux annonseras på samtliga anslagstavlor inom Facit.

— I måndags annonserade vi ut 22 lediga tjänster inom den administrativa sektorn och till alla dessa har Facitpersonalen företräde, säger direktör Eliasson.

— Under denna vecka går vi också ut med information om informationsmöten där alla kategorier av Facits personal får veta mer om hur det är att vara försäljare för Electrolux.

— Totalt kommer vi att behöva c:a 100 nya försäljare i Sverige under den närmaste tiden.

549 Facit-anställda får avskedsvarsel

Facit varslade på onsdagen 549 personer inom försäljningsorganisationen om avsked. Det betyder att koncernens försäljnings- och serviceapparat minskas från ca 1 400 personer till drygt 850.

Inskränkningarna var beslutade innan Electrolux erbjöd sig att köpa hela Facit och har heller inte påverkats av erbjudandet. Inom Electrolux ger man dock Facitpersonalen företräde till alla lediga tjänster och fram till och med första kvartalet 1973 kommer Electrolux att anställa omkring 100 nya säljare.

Av de 549 Facitanställda som varslades på onsdagen är 120 försäljare spridda på ett hundratal platser i landet. 351 tillhör försäljningssidans tekniska pesonal som bl a utför service och reparationer. De resterande 78 är till största delen kontorister.

Electrolux köper Facit
De 2 400 sparkas ändå

År 1973 köpte Electrolux kontorsutrustningstillverkaren Facit. Förvärvet generade mycket publicitet i dags- och affärspress. Medierna fokuserade gärna på hur många jobb som skulle försvinna vid den omstrukturering som Electrolux ledning inledde.

Facit tillverkade kontorsmöbler, räknemaskiner och skrivmaskiner.

» Sedan åkte jag ner till Facit för att komma dit som norrskenet som skulle lära dom att göra elektronik. Efter fem minuter förstod jag att jag var en stenåldersman. «

Det är viktigt att ibland ta på sig kritiska glasögon i granskningen av fenomenet Hans Werthén och hans omvandling av Electrolux. ”Fånga aldrig en fallande kniv” är ett av ordspråken på Wall Street. Werthén gjorde just detta med Facit. Var han berusad av framgångarna i Ankarsrum eller överskattade han sina egna insikter i elektronik där han ett decennium tidigare varit ledande i landet?

Förmodligen båda. Han lyckades övertala styrelseordföranden Ragnar Söderberg, 72, och vice styrelseordföranden Marcus Wallenberg, 73. Man ska inte glömma att industrihövdingen alltid varit besatt av tekniska möjligheter. Särskilt den nya svenska datorindustrin vurmade han för. Facit, Saab, LM Ericsson och staten var spelare i en ny framtidsbransch.

Men Werthén berättade senare att Wallenberg tyckte att köpet av Facit var fel och menade att Electrolux inte hade några kunskaper om datorer. Werthén blev stött och påminde om sin licentiat i elektronik. Du äger ju så många aktier så du vet nog vad du gör, konstaterade ”Dodde” till sist.

”Sedan åkte jag ner till Facit för att komma dit som norrskenet som skulle lära dom att göra elektronik. Efter fem minuter förstod jag att jag var en stenåldersman”, medgav Werthén senare.

En (alltför) snabb affär

Beslut ska tas från vad som är känt vid beslutstillfället. Men Hans Werthén gjorde inte sin hemläxa när han störtade in och räddade skattebetalare och Facits ägare från stora förluster.

Anders Scharp var produktionsansvarig men ställdes inför fullbordat faktum precis som Gösta Bystedt. Scharp berättar:

”Jag sade till Hans när affären var gjord: Tycker du inte att vi borde titta på de här fabrikerna och verksamheten? Bra idé, sade han och på söndagen började vi åka runt. Vi besökte Åtvidaberg och studerade verksamheten där med huvudkontor och kalkylatortillverkning och möbeltillverkning. Sedan skulle vi över till Överums bruk och vidare till Svängsta, Bräkne Hoby, Malmö, Göteborg och sist till Strömstad. Tre dagar med eget flygplan. Generalkonsuln Söderberg ville absolut med. Jag mådde fysiskt illa när jag såg de tomma fabrikerna. Överums bruk var den enda som hade lite fart. Vi hade köpt ett företag i en omläggningsfas som inte var av denna världen.”

Processen gick, som vanligt, snabbt. I mitten av december, efter att 90 procent av aktierna kommit in, tog trojkan Hans Werthén, Gösta Bystedt och Anders Scharp ett järngrepp om krisföretaget. Det handlade egentligen om en kvartett eftersom den erfarne ekonomichefen vice vd Harry Eriksson också var med.

Facits kontorsprodukter blev en produktlinje inom koncernen. Facit hade också sin egen skylt på huvudkontorets byggnad på Lilla Essingen.

”Nog blir det lite mer att göra men inte så att man går ner på knäna”, konstaterade Hans Werthén optimistiskt i en intervju i morgontidningen *Dagens Nyheter*. Han började med att lägga ned Facits informationsavdelning. För aktieägarna visade man att det gick att sälja skogsinnehavet för 17 miljoner kronor, olika fastigheter inklusive huvudkontoret i Stockholm för 12 miljoner och ytterligare försäljningar med reavinster på 35 miljoner kronor. Därmed hade han och Bystedt fått hela affären finansierad.

På plussidan för Electrolux skulle också hamna att uppsamlade Facitförluster senare kunde användas till att hålla nere skatterna för hela koncernen. Det mesta av det som återstod kunde ett decennium senare säljas för 222 miljoner kronor till det nya Ericsson som del av en ny svensk datasatsning. Somliga, men inte alla, menar att detta bidrog till Ericssons lyckade omställning till mobiltelefoni.

Bokföringsmässigt skulle äventyret hamna på plus för Electrolux. En kalkyl som tog hänsyn till hur resurser alternativt kunde ha använts skulle inte vara lika ljus. Men som Hans Werthén konstaterade vid något tillfälle: ”Föreningen för de efterkloka växer snabbast av alla. Där skulle jag gärna vara ordförande om inte platsen alltid varit upptagen av någon ekonomijournalist.”

Den 42-årige överingenjören Anders Scharp fick bli ”tillika vd” för Facit. Från 1981 avlöstes han av den 13 år yngre civilingenjören och framtidsmannen Leif Johansson från Husqvarnas motorcyklar. Men ingen av dem kunde sätta Facit på fötter trots alla produktionsomläggningar och saneringar. Det politiska och mediala motståndet var också påtagligt.

Strukturkris gav övervinster

Hur kom det sig att Sverige skulle drabbas allra hårdast av de rika länderna i 1970-talets industriella strukturkris? En distributionsrevolution hade decennierna före genomförts till lands och till sjöss med amerikanerna som läromästare. Där bidrog Sverige med jättefartyg, lastbilar och personbilar. Och när det gällde elektriciteten var Sverige också ledande med vattenkraft och kärnkraft. Det väldiga bostadsprogrammet gick mot sitt slut. Överallt började mättnaden bli tydlig.

Den svenska exportindustrin hade fortsatt att satsa hårt på de företag och utvecklingslinjer som redan tidigare dominerat.

De svenska politikerna antog i stor enighet ett omfattande lagerstödsprogram för att möta de påfrestningar som oljeprishöjningarna 1973 skapade i världsekonomin. Detta experiment applåderades av OECD:s ekonomer i Paris. Under 1974 tillverkade den svenska industrin stora mängder för lager – produkter som skulle ligga i provisoriska plasttält och rosta eller bli tekniskt föråldrade.

Redovisningsmässigt ledde detta till den ena rekordvinsten efter den andra vilket i sin tur skapade rekordstora lönekrav. Att Electrolux nådde rekordhög rörelsemarginal år 1974 berodde delvis på detta. Man talade om ”övervinståret” 1974.

Industriminister Nils G Åsling erbjöd vid ett möte år 1978 med Hans Werthén både avskrivningslån och lokaliseringslån på 35 miljoner kronor mot att Electrolux räddade jobben för 430 anställda i Hälleforsnäs. Men Werthén var tveksam och i ett uppföljande telefonsamtal med Åsling skyllde han på att ”grabbarna vill inte”. Då dubblade Åsling till 70 miljoner kronor. För en gångs skull blev Werthén mållös.

Men inte heller den summan räckte för att klara ett gjuteri. Gjuteriet i Överum stängdes redan 1981.

Tv-förvärv och Husqvarna

Hans Werthén släppte aldrig helt sin ungdomskärlek till elektronik och tv-teknik. När tv-tillverkaren Luxor överväldigades av japansk konkurrens och sviterna av en fabriksbrand 1979 erbjöd han sig att rensa upp mot ett statsbidrag på 500 miljoner kronor. Där var Åsling lyckligtvis inte lika generös. Året därpå gick Electrolux i stället in som ägare i franska tv-tillverkaren Océanic. I Frankrike tillämpades före digitaliseringen färg-tv-tekniken Secam, som var bättre än två andra inkompatibla system i världen men som fick dålig spridning. Det innebar ett visst skydd från utländsk konkurrens på den franska marknaden.

Océanic skulle hamna i finska Nokia mot slutet av 1980-talet, precis som Luxor och Ericssons persondatorer. Tv och datorer skulle bilda basen för Nokias kunnande inom mobiltelefoner när de utmanade Ericsson. Men det är en annan historia.

Werthéns stora utmaning var, som han såg det, inte bara att effektivisera produktionen utan också att få loss pengar från vilande tillgångar i de företag han kunde komma över. Det gick uppenbarligen att göra en affär med främsta målet att få loss realisationsvinster som sedan kunde plöjas in i den fortsatta expansionen av Electrolux. På något annat sätt är det svårt att motivera olika spektakulära affärer som likt Facit hade svag koppling till Electrolux.

Nästa substansaffär uppstod 1977, mitt under den stora industrikrisen: Husqvarna. Här var kopplingen till Electrolux kärnverksamhet tydligare med Husqvarnas hushållsprodukter. Företagets ordförande Ulf Styren och dess vd Stig Birgerstam träffade Gösta Bystedt och Hans Werthén för att försöka sälja vitvarorna till branschens främsta omdanare. Att tyska AEG också visat intresse skapade nyfikenhet.

”Hans Werthén var en företagsledare som inte var så intresserad av den normala verksamheten, den skulle vi andra sköta. Rutinfrågor tråkade ut honom, men detta företag med alla sina sovande tillgångar var något annat. Han bad mig ta en ordentlig titt”, konstaterade Anders Scharp.

Husqvarna hade gått ganska dåligt under längre tid vilket resulterat i en ansträngd likviditet. Styrelsen ville dock inte lösa upp tillgångar som fanns i form av mark, skog och vattenkraft, utan tog upp lån till dåtidens höga räntor. Symaskiner sålde dessutom allt sämre och en ny spisfabrik hade blivit för dyr. Från 1977 blev det rena krisen eftersom försäljningen av motorcyklar rasade katastrofalt till följd av ökad japansk konkurrens och lönekostnadsinflationen i Sverige. Anläggningarna fanns i Sverige och Norge.

”Jag kom tillbaka och sade till Hans att det där med vitvarorna det var more of the same, mycket struktureringar”, säger Anders Scharp. ”Men det som verkligen intresserade mig var motorsågarna. Vi talade om det där och bestämde oss för att i stället för att bara ta vitvarorna köpa hela Husqvarna.”

Tre verksamhetsområden fanns kvar efter en upprensning under efterkrigstiden: symaskinerna, olika hushållsprodukter (tvättmaskiner, diskmaskiner, spisar och kylskåp) samt motordrivna produkter (motorcyklar, motorsågar och gräsklippare). Husqvarnas symaskiner var av mycket hög klass, och företaget hade en stark hemförsäljning i Sverige och i Nordamerika.

Electroluxledningens bud kom som vanligt snabbt och innehöll det nya finansinstrumentet förlagsbevis som kunde bytas mot aktier längre fram, till ett värde av sammanlagt 99 miljoner kronor.

Under namnet Husqvarna Vapenfabrik hade företaget tillverkat vapen ända från 1600-talet. Eftersom gevär med utbytbara delar blev världens första serietillverkade konsumentprodukt på 1850-talet var det naturligt att detta också blev Sveriges första masstillverkare i verkstadsbranschen, under ledning av den svenska industrimannen Wilhelm Tham. Fortfarande i början av 1950-talet hade Husqvarna varit ett känt och innovativt varumärke bland svenska konsumenter, inte minst för mopeder och motorcyklar. Tillägget Vapenfabrik togs inte bort förrän 1972.

Nu skulle det gamla företaget styckas. Hans Werthén uppdrog åt finanschefen Christer Brandberg att i egen regi sälja mark, fastigheter och annat i rasande takt utan att Husqvarnas folk var inblandade. Den gamla Husqvarnaledningen förfärades över framfarten, helt utanför den formella strukturen. ”De har ringt och klagat men fortsätt du, det är inga problem”, skrockade Hans Werthén. Pengar frigjordes åt Electrolux för nya företagsköp precis enligt ritningarna.

Mitt under den stora industrikrisen, 1977, genomförde Electrolux en betydande substansaffär då Husqvarna förvärvades. Företaget tillverkade bland annat motorcyklar, motorsågar och trädgårdsmaskiner. Detta är en Husqvarna gräsklippare modell 48 SE.

Motorsågar och gräsklippare var moget för samordning, precis som vitvaror. Samtal hade pågått länge i branschen utan att någon riktigt vågat ta initiativet. Electroluxtrojkan såg genast ett nytt intressant expansionsområde. Dessa strukturaffärer skildras i senare kapitel.

Vitvarorna fick försvinna in i koncernstrukturen med färre fabriker och tjänstemän som följd. Bland annat fick Husqvarnas spistillverkning i Torsvik flytta till Motala och i stället lades tillverkningen av diskmaskiner i Torsvik. Till skillnad från Facit fanns det ingen anledning att ångra den här affären, även om både symaskiner och motorcyklar fick avyttras senare.

En motorsåg av modellen Husqvarna 90 från 1959.

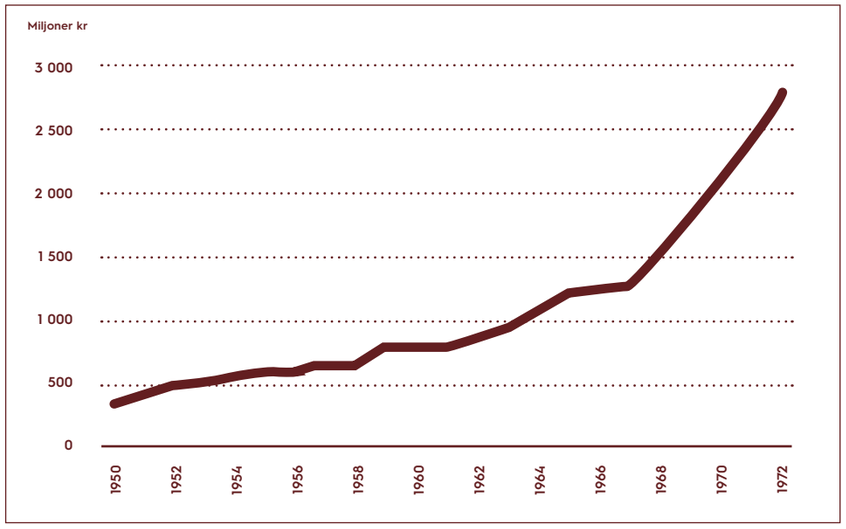
» Det som verkligen intresserade mig var motorsågarna. Vi talade om det där och bestämde oss för att i stället för att bara ta vitvarorna köpa hela Husqvarna. «

En otrolig rivstart!

Koncernen	1967	1968	1969	1970	1971	1972
Omsättning mkr	1 098	1 327	1 583	1 869	2 122	2 490
Förändring %	2.6	22	19	18	14	17
Rörelseöverskott mkr	71	114	129	160	214	316
Marginal %	6,7	8,6	8,2	8,6	10,1	12,7
Anställda i tusental	19,2	20,9	27,9	31,6	31,3	35,6
Eget kapital mkr	510	741	758	783	822	874

En otrolig rivstart! Expansionstakten för omsättningen realt höjdes från 3 till 10 procent om året medan antalet anställda och det egna kapitalet ökade med 5–6 procent. Det liknar 1930-talet. Rörelsemarginalen fördubblades.

Omsättningsutveckling



Breddning – men Wenner-Grens produkter behåller greppet

Under 1975 bröts den positiva vinsttrenden för Electrolux för första gången efter Hans Werthéns entré. Oväntat stora problem i Facit och lönsamhetsproblem för delar av vitvarorna fick glansen att mattas. Hade den kometartade expansionen för Electrolux med fyra gånger fler anställda på åtta år och 22 procents årlig avkastning på aktien nått sitt slut? frågade en och annan på börsen.

Facit hade redovisat ett litet överskott 1974 men därefter hade lagren för elektronikräknare behövt skrivas ned med 40 miljoner kronor och en tillverkning i Kalifornien läggas ned. Ett bankterminalengagemang kostade 100 miljoner kronor att avskaffa och skrivmaskinerna gick, åtminstone för tillfället, sämre. Flera styrelseledamöter kritiserade den snabba affären.

Inom vitvaror backade försäljningen – mest i England men också på kontinenten – till följd av olika prisstopp i ”stagflationens” nya tid. De målmedvetna produktionsrationaliseringarna i Norden hade inte räckt. Electroluxledningen talade om Mariestadfabriken som branschens effektivaste.

Hans Werthén indikerade ”off the record” i en intervju med *Affärsvärlden* hur resultaten fördelade sig i koncernen. Han separerade visserligen inte dammsugare och vitvaror från varandra, men bilden var ändå klar. Vitvaruverksamheten framstod fortfarande som för liten och olönsam.

Husvagnskylskåpen och dammsugarna däremot gick bra och svarade sannolikt tillsammans för 80–90 procent (!) av koncernvinsten, även om energikrisen just detta år tryckte ned husvagnsförsäljningen.

En del av detta berodde på att Electrolux året innan gjort en storaffär i Nordamerika och kommit över det starka dammsugarvarumärket Eureka. Köpet av hela det amerikanska företaget National Union Electric för 236 miljoner kronor motsvarade ungefär vad Electrolux fått in på försäljningen av andelen i Electrolux Corporation sex år tidigare.

Genom förvärvet 1974 av National Union Electric fick Electrolux in det starka amerikanska dammsugarvarumärket Eureka i portföljen.

Problemet var att Electrolux inte fick tillstånd att föra ut pengar ur Sverige för förvärvet. Werthén vände sig till Marcus Wallenberg i sin nöd och fick en lektion i vad personkontakter kan betyda. ”Jag minns att han hade en middag med flera gäster på Täcka Udden på Djurgården när jag kom med mitt ärende. Han tog med mig ut i köket och beställde ett telefonsamtal till Morgan Guaranty Trust Co och ordnade på nolltid lån för hela beloppet”, berättade Werthén senare.

Eureka skulle bli en framgångsverksamhet på retailmarknaden i Nordamerika mot slutet av 1980-talet med avancerad design och en ”Klingspor edition” efter den nye designchefen Christian Klingspor. En bra affär.

Ju mer Electrolux expanderade, desto mer tycktes allt förbli vid det gamla. Verksamheterna vid sidan om vitvaror och dammsugare stod redan för 40 procent av försäljningen, men bara för 20 procent av vinsten.

Kylskåp

Electrolux hade under 1960-talet förlorat marknadsherraväldet på absorptionskylskåp som rasat från mer än två tredjedelar av Europamarknaden till en knapp tredjedel. Skälen var att patentet gått ut efter andra världskriget, vilket i sin tur resulterat i en uppsjö av nya konkurrenter. Dessutom hade konkurrenterna utnyttjat en lång strejk i Lutonfabriken till att ta marknadsandelar. Hans Werthén köpte då två av konkurrenterna: Kreft i Luxemburg 1972 och Siegas Metallwarenfabrik i Västtyskland ett år senare.

Sven Stork, som bland annat varit chef för Svenska Elektromagneter, engagerades för att sanera den tyska fabriken, som var i dåligt skick. Han berättar:

”I början gick det inte bra. Vi förlorade under de första 8–9 månaderna ungefär 4 miljoner mark. Hans blev rasande och det blev ett generalgräl mellan oss. Jag skrek att om han visste så mycket bättre varför talade han inte om hur jag skulle göra. Då sa han: Vi följer din plan!”

Fem månader senare hade det vänt och Werthén fick rätt mot kollegorna i koncernledningen. De hade varit skeptiska, inte mot absorptionskylskåp men mot just den fabriken, ett hopplöst fall.

”Hans och jag blev vänner och grälade aldrig mer, men jag blev kvar med ansvaret för produktlinjen i 28 år medan Electrolux tog 98 procent av marknaden. Klart att han var nöjd.”

Sven Stork hade siktat mot monopol och lyckats. Nu kunde han både effektivisera och höja priserna.

Efter energikrisen 1973/1974 tog husvagnsmarknaden i Nordamerika fart igen då husvagnsfabrikanterna ville ha gasolkylskåp. Under den första oljekrisen hade Electrolux fortsatt producera små kylskåp på lager och därefter fått ett starkt övertag när försäljningen kom tillbaka. Av absorptionskylskåpen täckte Motalafabriken nu närmare hälften av världsmarknadens behov. Inte konstigt att Motala hade svårt att leverera tillräckligt många kylskåp.

Sven Stork ledde den mycket framgångsrika omgörningen av verksamheten inom absorptionskyla.

Under det kommande året skulle Electrolux bli störst i världen precis som för dammsugarna. I Europa såldes de små skåpen under namnet Electrolux och i Nordamerika under Dometic i tio olika storlekar och modeller, bland annat till hotellkedjor, de välkända Electrolux Minibar. Men större delen marknadsfördes direkt till husvagnstillverkare och sortimentet utvidgades efterhand så att Electrolux kom att bli en systemleverantör till branschen – med allt från markiser till husvagnsventilation. Gasoleldade kylskåp fortsatte att vara en bra produkt i koncernens stora direktförsäljningsorganisation i utvecklingsländerna i Afrika och Asien, som vid den här tiden inte skilde sig så mycket åt i levnadsstandard.

» Av absorptionskylskåpen täckte Motalafabriken nu närmare hälften av världsmarknadens behov. Inte konstigt att Motala hade svårt att leverera tillräckligt många kylskåp. «

De små absorptionskylskåpen blev oerhört populära. Motalafabriken täckte närmare hälften av världsmarknadens behov. På bilden syns "Minibar RA125".

Electrolux tillverkade även hotellkylskåp med inbyggt säkerhetsfack för värdesaker. Bilden är från 1986.

Dammsugare

Dammsugare och golvbonare, som ändå betydde mest vid den här tiden, skulle år 1976 nå över fem miljoner enheter tillverkade av Electrolux. Försäljningen fortsatte att öka snabbt i Nordamerika och sortimentet utvecklades och anpassades framgångsrikt för Europas fackhandel. Här minskade direktförsäljningens roll men i andra delar av världen ökade den snabbt.

Efter att ha varit chef på Electrolux sydafrikanska bolag under några år hade Simon Liliedahl, chefen för direktförsäljningen, från 1969 avancerat till att bli koncernens internationella marknadschef. Från 1974 hade han ansvar för ett 50-tal tillverkande och säljande bolag.

Det var han som under några decennier for som en skottspole över världen och fick fram chefer för nya sammanslagna säljorganisationer. Rubrikerna i tidningarna handlade ofta om storaffärer, men det interna arbetet i koncernen och myterna rörde ofta dammsugare och direktförsäljning.

I en tid då två forna arbetskamrater från dammsugarsidan – vd:n Gösta Bystedt och Simon Liliedahl – fick stort inflytande kom arvet från Axel Wenner-Gren till heders igen.

En riktig Electroluxare i efterkrigsgenerationen skulle börja som dammsugarförsäljare och därefter basa för något av de utländska säljbolagen. I början hade Electrolux haft problem med det här. En akademiker blev inte frivilligt dammsugarförsäljare och en dammsugarförsäljare med klen utbildning klarade sig sällan riktigt bra som chef, ett moment 22.

Men när Electrolux alltmer sågs som en attraktiv arbetsgivare på grund av expansionen kunde studenter från handelshögskolorna i Stockholm och Göteborg stolt berätta om sina vedermödor som dörrknackare på sina första jobb för intresserade kamrater.

I slutet av 1970-talet skulle förutom tre toppchefer – Liliedahl, Bystedt och Dometicchefen i Nordamerika Yngve Lindholm – åtskilliga dotterbolagschefer ha bakgrund som direktsäljare och säljchefer för dammsugare. En riktig Electroluxare skulle inte bara övernatta

» En riktig Electroluxare i efterkrigsgenerationen skulle börja som dammsugarförsäljare och därefter basa för något av de utländska säljbolagen. «

Simon Liliedahl var chef på Electrolux sydafrikanska bolag, därefter chef för direktförsäljningen och blev 1969 koncernens internationella marknadschef.

En "riktig" Electroluxare skulle helst ha arbetat någon gång med direktförsäljning. Denne dammsugarförsäljare arbetade 1977 i Australien.

på loppiga hotell utan helst också sova på någon stol. Det berättades att man kunde möta Simon Liliedahl med en plastkasse innehållande några nyköpta skjortor, engångsrakhyvel och tandborste på väg till Asien i ett akut ärende. Han damp ned i dotterbolagen med sina löparskor och sin järnfysik från något maratonlopp och ville direkt snacka affärer.

Till en del var sådana historier som alltid cirkulerat bland säljarna en del av det sammanhållande kittet, internmytologin. Electrolux snålade inte med resor, tvärtom uppmuntrades kontakter över gränserna. Däremot försökte företaget undvika ineffektiva "gruppresor". Företaget upphandlade gärna hotell för att spara pengar – bra hotellkedjor – och ville att säljarna skulle undvika att åka ut på måndag morgon och hem på fredag kväll när biljetterna var som dyrast. Stora besparingar men inga fakirfasoner.

Men jobbet ute på fältet var ändå krävande, enligt Simon Liliedahl:

"Att hitta chefer av rätt sort gör man inte med hjälp av konsulter, man kan bara prova sig fram. Man får äta middag med kandidaterna och försöka förstå sig på dem. Jag brukade

också försöka träffa deras fru eller flickvän på lunch dagen efter eftersom man alltid skulle skicka ut ett team. Mycket stod på spel. Visst försökte vi sända ut kvinnliga chefer men tiden var inte mogen. Deras män stod inte ut och ofta blev kvinnorna illa behandlade av kunder och medarbetare så att de kom hem ganska snart med stukat självförtroende."

"Att etablera sig som chef på en främmande marknad klarar långtifrån alla. Jag testade för säkerhets skull ofta lovande kandidater på tre mindre marknader; Kanarieöarna, Mallorca och Paraguay. De blev lagom stora utmaningar att börja med."

En av Liliedahls tidiga adepter var göteborgaren Robert Kilberg som senare skrev en bok om sitt liv som säljare och chef i företagets direktförsäljningsorganisation – rekommenderad läsning för den som vill förstå mer om de svenska företagens verklighet på utlandsmarknaderna vid den här tiden. Kilbergs karriär ledde från Sydafrika till Sydostasien, där hustrun Anita spelade en avgörande roll när färden gick till den ena exotiska utmaningen efter den andra.

I de utvecklade länderna kände allt fler kunder till produkterna och behövde ingen demonstration, men i de stora fattiga länderna i Asien behövdes upplysning. Gösta Bystedt och Simon Liliedahl bestämde sig därför för en ordentlig offensiv.

"Det enda jag beklagar är att vi inte startade tidigare", sade Liliedahl 1984 till *Veckans Affärers* reporter när tidningen gjorde ett reportage om hur Electrolux sprängt miljardvallen i svenska kronor i Fjärran Östern. Japanernas maskiner var mycket billigare men de såldes inte lika aggressivt eller med kvalitetsargument. Electrolux verkade på sju sydostasiatiska marknader och dessutom Indien.

Denna direktsäljare arbetade i Thailand.

I Malaysia hade Kilberg städslat 1 000 personer och på tre år kapat åt sig två tredjedelar av marknaden. Till framgången hörde en aggressiv kår av "inkasserare" som såg till att avbetalningspengarna verkligen utkrävdes. Agenter misslyckades ofta med det. Electrolux kompletterade sortimentet med annat som passade på marknaden, men det gällde att inte splittra sig för mycket eftersom serviceorganisationen blev allt viktigare. Electrolux sålde även symaskiner, köksmaskiner och kylskåp med dörrknackning, olika på olika marknader.

En nästan lika stor landorganisation fanns i Filippinerna där kvinnliga säljare spelade stor roll och vattenrenare sålde så bra att de tillverkades lokalt. Med president Marcos regerings valutaregleringar valde chefen Björn Eidhagen att satsa på monopol.

Om dammsugare och absorptionskylskåp vid mitten av 1970-talet stod för huvuddelen av vinsterna hur såg det då ut med andra expansionsområden?

Industriprodukter, tvätt och städ

Det är ingen tvekan om att industriprodukter vid den här tiden hade störst fokus från ledningen bland de nya områdena. Anläggningar för storkök, tvättning, rengöring, städning och desinfektion expanderade snabbare än något annat i koncernen. Affärsidén var att sälja samma teknik i större skala till större kunder. Förvärven av en rad företag hade börjat med Alfa-Lavals städutrustning 1968 och fortsatt i Nordamerika och England året därpå. Holländska Quatfass tillverkade utrustning för storkök precis som Wexiö Mekaniska, som förvärvades 1971. Euromekan (1970) tillverkade städutrustning och Plåtindustri (1972) kommersiell kylutrustning. Wascator införlivades med sina kommersiella tvättmaskiner 1973. Här gjordes affärer varje år.

Vid det här tillfället hade produktgruppen nått 635 miljoner kronor i försäljning och 50 miljoner i vinst. Bara 10 procent av koncernens omsättning så långt, men den andelen skulle öka trots andra storaffärer. Fyra år och många medelstora affärer senare skulle försäljningen vara närmare fyra gånger större.

Det andra expansions- och breddningsområdet hade också en naturlig koppling till koncernen. Varför inte sälja städservice och tvättservice och på så sätt utnyttja koncernens kunnande om tekniken? Stora företag på utvecklade marknader hade försiktigt börjat "outsourca" den ena enklare tjänsten efter den andra, sådant som lunchkantiner, grindvakter, receptionister, persontransporter, städning och tvätt. Electrolux var ju föregångare när det gällde att renodla de egna kärnverksamheterna i förvärvsexpansionen.

Det började med hälftenägande i städbolaget ASAB 1968 och fortsatte med en brittisk firma året därpå. Städbolaget ASAB blev senare helägt dotterbolag. Flera städbolag köptes i Belgien och i Frankrike förvärvades Clarté 1974. Med Tvättman 1975 riktades uppmärksamheten också på tvätteritjänster och efterhand kom miljösanering in i bilden. Det var inte svårt att hitta objekt, de flesta var små familjeföretag som inte använde särskilt mycket kapital men desto fler människor. Marginalerna var inte så stora, men kapitalavkastningen kunde lätt drivas upp till koncernens högsta nivå.

Electrolux blev 1968 hälftenägare till städbolaget ASAB, som senare blev ett helägt dotterbolag. Bilden föreställer en av ASAB:s städare i Stockholms tunnelbana, 1981.

I mitten av 1970-talet tjänade serviceverksamheten 25 miljoner kronor om året på närmare 600 miljoner kronor i omsättning. Vinsten skulle sedan trefaldigas när det ena lilla företaget efter det andra införlivades i strukturen. Utgallring och renodling gjorde att omsättningen ökade till mer än 1 miljard kronor. Marginalen höjdes från 4 till 8 procent.

”Det var inte Hans Werthén som gjorde alla affärerna utan vi som arbetade ute i organisationen. Men Hans drev på hela tiden och använde kontakterna”, säger Sven Stork. ”Det var Hans Werthéns idé. Hans uttryckte det på ett enkelt sätt: Sven, potatis, vete och råg går inte åt helvete överallt på en gång.”

Ett mer udda förvärv var Sia Lustgården, en producent och distributör av framför allt konstgjorda blommor och gratulationskort. Hans Werthén hade varit hos moderatledaren Gösta Bohman på middag och hade då träffat dåvarande PK-bankens ordförande Bertil Danielsson och hans hustru Sonja (Sia) som var grundare av det framgångsrika lilla importföretaget. Anders Scharp berättar:

”Hans och paret Danielsson var på väg ner i hissen och då säger Hans: Det här med de konstgjorda blommorna, jag undrar om inte det skulle passa bra i vårt städbolag, ska jag inte ta och köpa det? Och så promenerade de hem och de lyckades till och med komma överens om priset. På morgonen kom Hans in till mig, lite ångerfull, och sa: Du, jag köpte ett bolag igår. Va? sa jag. Det byggdes upp och blev en liten framgångsrik koncern. Senare blev jag alltid retad av Peter Wallenberg på styrelsemötena: Anders, du har glömt här i föredragningarna; hur går det med blommorna?”

Logiken var att Electrolux ägde ASAB, som ville bredda sig från städning till ”office management”, vilket bland annat innefattade mattuthyrning. Varför då inte komplettera erbjudandet med pappersblommor? Kanske ska man också tillägga att företaget längre fram såldes med god vinst.

Motorsågar

Med Husqvarnaförvärvet kom Electrolux in på ett annat och nytt lönsamt expansionsområde, motorsågarna.

”Det otroliga var att det fanns tre motorsågstillverkare i Sverige som var föregångsland tillsammans med Nordamerika, på grund av den stora skogsindustrin. Numera används motorsågar bara vid gallring i Sverige men detta var före de stora avverkningsmaskinernas tid. Hans blev genast eld och lågor över möjligheterna att sanera branschen, den liknade spis- och vitvaruföretagen tidigare”, säger Anders Scharp.

Ett företag var Partner, som ägdes av Kinnevikgruppen, det andra var börsnoterade Jonsered.

I slutet av 1970-talet blev motorsågarna koncernens lönsammaste verksamhet. På bilden en såg av märket Husqvarna.

”I slutet av 1970-talet åkte vi och tittade på Partner som låg i Mölndal utanför Göteborg. Först köpte vi detta företag och sedan lade vi ett bud på Jonsered. Det blev fler nya udda verksamheter; Hiab Focos kranar till lastbilar, en presenningsverksamhet och dessutom träbearbetningsmaskiner. Finanschefen Christer Brandberg var varm i kläderna efter andra Husqvarnaaffärer och skötte vår asset stripping. Presenningarna blev kvar ett bra tag.”

» På bara några år rensade alltså Electrolux upp strukturen och blev världens största inom motorsågar, som alltmer präglades av hobbymarknaden. «

Jonsered blev 1979 ett varumärke inom Husqvarna. Modellen heter ”Jonsered 450”.

Jonsered och Partner blev varumärken i Husqvarna. Werthén gick vidare och gjorde affär med ett konkursföretag som hette Pioneer i Kanada, med motorsågar och fabrik. Därefter köpte Electrolux amerikanska Skils motorsågsverksamhet och norska Jobu.

På bara några år rensade alltså Electrolux upp strukturen och blev världens största inom motorsågar, som alltmer präglades av hobbymarknaden. Idén om utomhusprodukter för vanliga konsumenter fanns ända från det tidiga Flymoförvärvet och detta skulle senare Anders Scharp som vd fullfölja på 1980-talet. Husqvarna kunde då bli en stor division för olika utomhusprodukter.

I slutet av 1970-talet blev motorsågarna koncernens lönsammaste verksamhet, troligen i konkurrens med husvagnskylskåpen, som aldrig särredovisades. Lönsamt var också Kommersiell service och Industriprodukter. Tillsammans utmanade detta allt bredare sortiment dammsugardivisionen som den största vinstgivaren inom Electrolux, medan vitvarorna två decennier efter samgåendet med Elektro-Helios fortsatte att vara ett ganska trist kapitel.

Ett undantag på Stockholmsbörsen

I grunden hade Electroluxledningen samma naturliga arbetsfördelning som tidigare efter 1974 då Bystedt blev vd. Werthéns håg stod inte till att driva daglig lönsamhetsjakt och produktionsutveckling, där var hans båda kollegor lyckligtvis mästare. Men han hade en extrem drivkraft att expandera Electrolux. Kanske hade den att göra med det egna stora belånade aktieinnehavet, man talade i Sverige om den nya ”pilotskolan”, en värld där direktörer inte längre var tjänstemän utan entreprenörer i aktieägarnas intresse. Han ordnade successivt fördelaktiga lån för aktieköp åt sina närmaste medarbetare för att de skulle bli ”ekonomiskt oberoende”. Werthén framstod som en del av en liberal revolution mot de tidigare försöken att ”funktionssocialisera” svenska direktörer. Det var inte så konstigt att Werthén hade profilerat sig som stark motståndare mot de nya löntagarfonder som drevs av LO. ”Som att skära skinkan av grisen och mata den med skivorna”, var hans politiskt inkorrekta sammanfattning.

Under 1970-talets stora aktiekris då värdena på Stockholmsbörsen sjönk realt sett ända till nivån från haussen före första världskriget (!) framstod Electrolux som ett av undantagen tillsammans med företag som LM Ericsson, Esselte och Beijerinvest med en sjufaldig uppgång av aktievärdet från en låg utgångsnivå före Werthén.

Men det fanns mer att göra, det förstod nog styrelseordförande Werthén. Aktievärdet hade inte riktigt följt med vinsten på grund av baissen på börsen och kanske inverkade också den sjunkande soliditeten och svårigheten att sanera vitvaror i Europa och Nordamerika. Det behövdes helt andra kapitalmängder för detta insåg också aktiebedömarna på mäklarfirmorna och affärstidningarna.

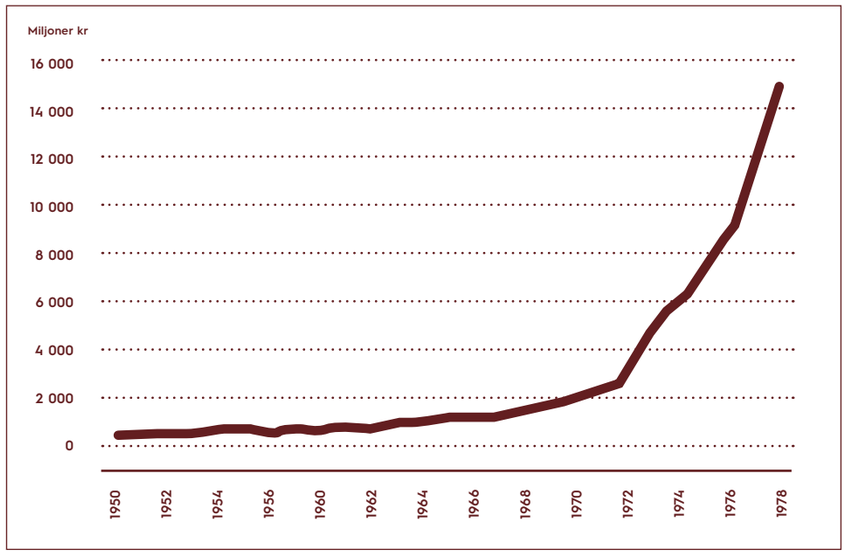
Någon gång vid den här tiden började troligen Werthén fundera på möjligheten att föra över miljarder från saneringen av en annan svensk jätte till Electrolux. En sådan manöver skulle kräva den största och mest vildsinta svenska fusionen någonsin.

Fyrdubblad försäljning på sex år

Koncernen	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979
Omsättning mdr kr	4,2	5,5	6,4	7,7	9,2	12,0	15,1
Förändring %	68	32	16	19	21	30	26
Rörelsemarginal %	12	13	11	8	9	8	9
Anställda i tusental	51,1	63,5	65,9	71,6	69,5	75,6	82,0
Eget kapital mdr kr	1,3	1,3	1,5	1,6	2,2	2,6	3,1
Soliditet %	38	29	29	30	32	29	27

På sex år ökade koncernens fakturering med 250 procent, vilket i denna inflationens tid motsvarade en ökning realt med 12 procent om året, till priset av lägre marginaler. Detta berodde till stor del på den expanderande serviceverksamheten. Man kan därför konstatera att Electrolux ångade på i ungefär samma takt som tidigare under Werthéneran. Lönsamheten är dock på nedgående.

Omsättningsutveckling



Tre storaffärer i trojkans sista tid

Trojkan samlad 1985: Gösta Bystedt, Anders Scharp och Hans Werthén.

Electrolux var ett företag med ansträngd soliditet vilket gjorde att man tidigt började attackera det arbetande kapitalet med olika program. Genom att hålla mellanlagren nere kunde koncernen så småningom med förbättrat kassaflöde finansiera fler förvärv. Det råkade sammanfalla med en kort vinstkonjunktur i Sverige som eldades på av svensk ekonomisk politik.

Vad var det som började hända under trojkans tid med Sverige och världen? Klart är att den svenska ekonomin ohjälpligt tappade farten. Statistiken visar att Sverige under ett kvarts sekel fram till mitten av 1990-talet förlorade positioner i OECD:s ”välfärdsliga”. I den tidigare världen låg konsumenterna i Sverige näst efter Nordamerika tillsammans med Schweiz, vilket också tydligt avspeglade sig i årsredovisningarna från konsumentföretaget Electrolux. Nu knappade hela Nordeuropa och Japan snabbt in försprånget, till och med Sydeuropa kom närmare.

Köpkraften utvecklades utanför Sverige där politiker kämpade med att balansera ekonomin. Den svenska socialdemokratin var chockad, en del trodde sig kunna återupprätta hegemonin med ännu större offentlig sektor, statliga projekt och löntagarfonder. Att huvudproblemet var den delvis föråldrade svenska exportindustrin och kostnadsexplosionen var svårt att ta till sig.

De borgerliga partierna hade tagit makten 1976 delvis tack vare Centerpartiledaren Thorbjörn Fälldins löfte att stoppa utbyggnaden av kärnkraften, och var rädda att snabbt förlora makten på grund av missnöjet på arbetsmarknaden. Lösningen på deras dilemma blev stora statssubventioner till krisföretag, arbetsmarknadsstöd, devalveringar och kärnkraftskompromisser. Pengarna rullade.

När Socialdemokraterna åter kom i regeringsställning 1982 ordnade finansminister Kjell-Olof Feldt och statsminister Olof Palme en rivstart: devalvering på ytterligare 16 procent. Med tanke på att de olika borgerliga regeringarna hade genomfört inte mindre än tre devalveringar efter 1977 innebar det närmast ett överfall på andra länders centralbanker och industrier.

» I den här dramatiska verkligheten var Hans Werthén som fisken i vattnet. «

Under sex år fram till 1984 förlorade den svenska kronan 57 procent mot yenen, 52 procent mot schweizerfrancen, 48 procent mot dollarn och 40 procent mot D-marken. Ronald Reagans nya politik lyfte dollarn till rekordnivå. Inte undra på att svenska industriföretag snart fick en osannolik och konstlad vinstkonjunktur. Företagen hjälpte till att driva upp aktiekurserna, precis som de utländska fonder som släpptes in för att köpa svenska aktier till reapris, räknat i sina valutor. Börsen skulle koka över med 1 000 procent i uppgång under 1980-talet.

I den här dramatiska verkligheten var Hans Werthén som fisken i vattnet. Han var inte bara tidigare assistent hos den professor Hannes Alfvén som inspirerat Centerpartiet till kärnkraftsmotståndet, utan också styrelseordförande i ett av de mest utsatta företagen. Han var dessutom en av de större privatkapitalisterna med sitt stora aktieinnehav i Electrolux och Gränges.

Allmänheten fick läsa om Werthéns affärer men också hans insändare om behovet av nya satsningar på kärnkraft och det skadliga med löntagarfonder och löneinflation. Den svaga kronan skrev han inte så mycket om, den var ju hävstången som snabbt lyfte många företag ur eländet, så även hans anläggningar i Sverige.

Detta konstaterat inte bara för att ”normalisera” trojkans bedrifter utan också för att påpeka att Werthén, som i politiken uppfattades som närmast extremist, var mer klarsynt än de flesta ekonomiska experter.

Nu gick trojkan in i sin sista tid. Hans Werthén hade gått från vd till arbetande styrelseordförande och därefter vanlig ordförande. Gösta Bystedt hade gått från vice vd till vd och koncernchef. Anders Scharp stod naturligtvis på tur. Om detta var rätt sätt att jobba diskuterades alltid. Klart var att Werthén senare skulle få styrelseansvar för både Gränges och Ericsson. Och Scharp hade fortfarande många problem att lösa efter Werthéns våghalsiga inhopp i Facit.

År 1976 förvärvades den franska dammsugartillverkaren Tornado. Denna dammsugare är från 1980-talet.

Lennart Sundén, chef för tre vitvarufabriker vid den här tiden och senare vd för Swedish Match, är en av dem som berättar om samspelet runt 1980. ”Ledaren Werthén satte fortfarande sin prägel på organisationen, nu i rollen som styrelseordförande. Citaten från honom cirkulerade. Det handlade om hans väldigt effektiva styrning, att han ställde de absolut rätta frågorna. Gösta var den kylige skeptikern vars roll var att stoppa det som var för impulsivt samtidigt som han var extremt snabb på att tacka ja till det som var bra. Och Anders Scharp var en doer av stora mått och en extremt beslutsfähig ledare som omsatte allt detta.”

Arthur Martin förvärvades 1976 från Frankrikes och Belgiens största vitvarugrupp. Till vänster en tvättmaskin och till höger en gasspis från samma år.

Affärer som aldrig förr

Åren runt 1980 gjorde Trojkan affärer som aldrig förr. Motorsågsköpen har redan beskrivits. Det blev fler förvärv inom kommersiell utrustning, vitvaror, dammsugare och service. Uppenbarligen hade de små konkurrenterna inom en rad branscher identifierat vem som kunde tänkas köpa företag med strukturproblem. Så var det i Norden, Schweiz, Holland och Frankrike. Schweiziska spisfabriken Prometheus, franska dammsugartillverkarna Tornado och Paris-Rhone, danska spisfabriken Voss, svenska Hugin och finska Rosenlew var exempel på det – bland 50-talet affärer. De problemfyllda företagen sökte sig till Electroluxfolk och signalen nådde snabbt trojkan. De arbetade inte bara snabbt och prestigelöst utan hade också förmåga att snabbt skaffa nya ansvarstagande medarbetare, en riktig plantskola för chefer.

Lennart Sundén, som skulle vara med och driva vitvarusidan och dammsugarna i Electrolux under två decennier, kom in i koncernen efter utbildning på Kungliga Tekniska högskolan och Handelshögskolan i Stockholm. Han berättar om hur fort det gick att komma från ansökning till arbete våren 1977. ”Jag arbetade från början med Anders Scharp och träffade Gösta Bystedt ibland. Mina studiekamrater fick ofta sträva på flera år innan de ens såg sin högste chef. Det var Hans Werthén som införde det här och han valde själv ut rätt många som skulle passa in i det mönstret, inte bara ledningen.”

Den första riktigt stora utländska affären inom vitvaror genomfördes i Frankrike 1976 – med Arthur Martin, ett företag med 5 200 anställda. Detta var från början ett belgiskt företag.

» Den första stora vitvaruaffären i Nordamerika serverades Electrolux på en bricka när bolagsaktivisten Carl Icahn hösten 1979 gjorde en attack på företaget Tappan med 4 600 anställda. «

Från Arthur Martin-äventyret berättar Electroluxmedarbetare med skräckblandad förtjusning om sina upplevelser. De fick vara med om hur militanta fackföreningar handgripligt blockerade förändringar och hur myndigheter formalistiskt motsatte sig neddragningar. Men Arthur Martin tillverkade ändå disk- och tvättmaskiner som passade in i koncernens sortiment, och en del av det franska företagets sortiment kunde utökas med Electroluxprodukter från andra håll. Ingen succé precis, men en första träningsbana. Och Arthur Martin hade ett bra dotterbolag i Schweiz där Electrolux kunde bli ännu starkare. Med tiden skulle svårskötta anläggningar försvinna medan marknadsandelen blev kvar. Det var så omstruktureringen och internationaliseringen måste fungera. Att expandera med egna varumärken och nya anläggningar ökade bara trängseln.

I Tyskland var trängseln närmast övermäktig. Distributörer som Quelle sålde italienska lågprisapparater medan Siemens, Miele och AEG kämpade för att överleva. De låga marginalerna gjorde att produkterna blev oförändrade och tekniskt föråldrade. Under 1982 pågick samtal mellan Electrolux och AEG, och parterna kom så långt som till kontraktskrivande.

Men nu var Marcus Wallenberg döende och successionen var inte ännu uppklarad eftersom Volvochefen PG Gyllenhammar fanns med i den gamles funderingar. Hans Werthén och Curt Nicolin var pådrivande när sonen Peter Wallenberg snabbt säkrade makten i sfärens investmentbolag Investor och Providentia samt familjestiftelserna.

De tyska förhandlingarna ledde ändå till att Electrolux i mitten av 1980-talet fick ta över tvättmaskinstillverkaren Zanker som även tillverkade torktumlare.

I Nordamerika hade vitvarumarknaden gått en annan väg med större och mer påkostade köksutrustningar. Ibland hade någon amerikan satsat i Europa men mötts av kunder som sällan hade råd med ”vräkiga” amerikanska köksmaskiner och kylprodukter. De tre branschjättarna General Electric, Whirlpool och White var inte längre mer banbrytande och effektiva än Electrolux, eftersom de verkade med nedtryckta marginaler som inte tillät annat än taktiska utvecklingssatsningar på grund av en kortsiktig aktiemarknad. Satsningar på luftkonditionering hade inte ändrat känslan av mogen bransch.

Enda tillväxtprodukten var mikrovågsugnen. Färdigmat som snabbt kunde värmas upp var populär och tre miljoner apparater såldes i Nordamerika efter snabb expansion. I Sverige hade Husqvarna redan satsat på tekniken men misslyckats. För högt pris avskräckte och för stor effekt gjorde den svår att använda. I Japan hade tillverkningen fått bättre fart. Den passade både i stora elföretag som Panasonic och i de små japanska köken. Till skillnad från andra vitvaror blev mikrovågsugnen från början en global produkt som kunde exporteras överallt utan anpassningar till den inhemska matlagningskulturen.

Den första stora vitvaruaffären i Nordamerika serverades Electrolux på en bricka när bolagsaktivisten Carl Icahn hösten 1979 gjorde en attack på företaget Tappan med 4 600 anställda. Ägarfamiljen vände sig till svenska Electrolux i sin nöd, från en "white knight" väntade de sig bättre förståelse. Den gamla spistillverkaren var banbrytare på mikrovågsugnar efter att ha licensierat patentet från Raytheon Corporation 1955. Werthén tackade ja till att gå in som storägare och Electrolux hade därmed öppnat för en ny vitvaruprodukt. Totalt omsatte Tappan närmare 1 miljard kronor i gas- och elspisar, mikrovågsugnar, diskmaskiner, kylskåp och snickerier.

Tappan, som förvärvades 1979, var ett amerikanskt företag som tillverkade spisar, mikrovågsugnar och kökssnickerier. Dessa bilder föreställer Tappanfabriken i Dalton, Georgia, USA, 1984.

Gränges

Werthén hade några år tidigare tagit på sig ett styrelseordförandeuppdrag utanför Electrolux, i ett av börsens mest välrenommerade företag – gruv- och stålkoncernen Gränges, som var i gungning.

Under det stora krisåret för svensk industri 1977 ringde nämligen Gränges ordförande och förre verkställande direktören Erland Waldenström, 66 år, och undrade om inte Hans Werthén kunde gå med i hans styrelse med sin erfarenhet av företagssaneringar. Den förfrågan ledde till att Marcus Wallenberg blev inblandad.

"Du kan gott gå med i styrelsen men då måste du bli ordförande", var dennes svar. Wallenbergsfären hade ingen makt över Gränges men "Dodde" var en sorts regissör i näringslivet ända till sin död. Han brukade involveras i det mesta och när hans mannar skulle lånas ut fick det ett väl tilltaget pris.

Så kom det sig att Hans Werthén personligen förlänades makten över basindustrins främsta företag. Med sig fick han konsulten Bo Abrahamsson som tidigare varit uppskattad vd i företag inom Wallenbergs Incentivegruppen.

Under slutet av 1950-talet och början av 1960-talet var konjunkturen för basindustrin god och Grängesledningen hade ett stort kapital att investera efter att ha sålt sin andel av gruvföretaget LKAB till staten. Det stora Lamcoprojektet i Liberia i Västafrika handlade om järnmalmsbrytning. Oxelösund blev en av de största investeringarna i svenskt näringsliv, med nytt valsverk, nytt stålverk och nytt koksverk. På stålverkssidan förvärvades successivt rostfrittillverkaren Nyby Bruk. Grängesflottan byggdes ut så att den omfattade 37 fartyg om sammanlagt 630 000 ton, ett av landets största rederier. Till företagets många projekt hörde också återupptagandet av järnmalmsbrytningen i gruvan vid Stråssa, vilken legat nere i mer än tre decennier. Företaget uppförde tillsammans med Korsör Glasværk i Danmark en ny stor anläggning för planglas, en av de största i Europa. Gränges köpte intressen i det belgiska stålverksföretaget MEL, en av Europas största tillverkare av varm- och kallvalsad tunnplåt.

1980 förvärvade Electrolux den svenska gruv- och stålkoncernen Gränges. Till vänster Gränges vd Bo Abrahamsson och till höger Electrolux vd Gösta Bystedt.

Företaget Bröderna Hedlund i Stockholm som hade 50-åriga traditioner av stålkonstruktion, allt från rör till höghusstommar, passade in i bilden. Ytterligare verksamheter inom tung metall blev Pullmax och Svenska Metalock, som fått exploateringsrätt på en amerikansk metod att reparera gjutjärnsgods. År 1964 köptes också det belgiska företaget Graver med fyra verkstäder i närheten av Bryssel.

Allt var logiskt men blev ändå katastrofalt när den svenska och internationella krisen för basindustrin slog till med full kraft 1976.

Nu var förre ekonomichefen Johan Åkerman ny vd för Gränges, men eftersom koncernen hade organiserats med stor decentralisering och styrelsen stod bakom satsningarna satt han i ständig förhandling om de utbyggnader som dotterbolagscheferna äskade pengar till. Chef för Oxelösund var Ian Wachtmeister och för Nyby var Olle Lundh vd. De byggde ut Sveriges handelsstål och specialstål i en tid då basindustrins gyllene tid var över. Åkerman varnade i en intervju med *Affärsvärlden* för att katastrofen närmade sig, men hade uppenbarligen inte makt att ta itu med problemen.

I stället för en tidigare stor chefskader med spridd makt blev det en ny central maktduo. Vd Bo Abrahamsson och ordförande Werthén vilade inte på hanen. Balansräkningen krymptes med drygt 1,4 miljarder kronor på ett enda år. Kommittéer och utredande förbjöds, en rad tjänstemän fick sluta. Flera av de stora verksamheterna såldes ut.

Att det gick särskilt illa för ståltillverkning hade strukturella orsaker. Världens varvsindustri, där Sverige var tvåa och Gränges stor underleverantör, hade förbyggt sig. Allmänt behövdes det tekniskt allt mindre stål av allt bättre kvalitet för samma konstruktioner och i Sverige byggdes inte heller så mycket som tidigare.

Trojkan har städat färdigt i Gränges. Teckning av Folke Nordlinder, förmodligen från *TCO-tidningen*.

På två år bantades Gränges med 10 000 anställda till cirka 19 000. Abrahamsson och Werthén fick bort förluster på 600 miljoner kronor, främst på grund av det nya delstatliga Svenskt Stål AB som tog över 6 000 av de Grängesanställda i handelsstålsverksamheten. Statliga Norrbottens Järnverk (NJA) i Luleå och Stora Kopparbergs Domnarvet var också i kris. Skattebetalarna fick betala generöst men SSAB skulle senare bli framgångsrikt, inte minst med det höghållfasta stålet från Oxelösund.

Det blev 1980 och Gränges kunde nu redovisa en liten vinst. Hans Werthén hade lovat Bo

» Werthén grubblade samtidigt över om tillgångarna i Gränges i stället kunde användas till ny Electroluxexpansion. Det verkade ju finnas fler stora konkurrenter att köpa i en bransch med för hård konkurrens «

Abrahamsson att börja inleda en ny expansionsfas för företaget. Men Werthén grubblade samtidigt över om tillgångarna i Gränges i stället kunde användas till ny Electroluxexpansion. Det verkade ju finnas fler stora konkurrenter att köpa i en bransch med för hård konkurrens.

Hans Werthén lyckades därför provocera gamle Marcus Wallenberg till att gå med på ett Electroluxbud på självaste Gränges i januari 1980. Det skulle göras med konvertibla förlagsbevis till ett värde av 725 miljoner kronor, en av de mest spektakulära sammanslagningarna i svensk företagshistoria.

”Det där kom som en blixt från klar himmel”, försäkrar Anders Scharp. ”Jag kommer ihåg att jag var i England. Då ringde Gösta om att några höll på att förbereda ett bud på Gränges. Vi måste lämna ett bud, sade han. Jag protesterade lamt. Det var 725 miljoner kronor alldeles efter nyår och vi hade inte bokslutet för 1979 klart.”

Med tanke på den kommande devalveringen, som Werthén inte kunde ha en aning om, skulle detta framstå som ett genialt drag. Få företag hade lika mycket att tjäna på en devalvering som Gränges. Men det var i Electrolux som Hans Werthén hade sitt hjärta och sitt största aktieägande. Det var där han ville se expansionen till ett världsledande företag, vilket även det var klokt med tanke på att alla andra marknader gick bättre än Sverige och Europatanken snart skulle få en märklig renässans. Genom att bilda en koncern med Gränges kunde tillgångarna komma Electrolux till godo.

Budet blev däremot en stor besvikelse för Bo Abrahamsson, trots att hans aktieägande säkrades. Han lämnade företaget när han som börs-vd inte kunde förverkliga sin vision om ny expansion och Gösta Bystedt gick in som hans ersättare, lagom till den supersvaga kronans tid.

Werthéns förklaringar till affären om tänkbara synergieffekter möttes närmast med hånskratt från ekonomijournalisterna. Länge skulle de påminna Werthén om de ”sintringsdetaljer” som man nu skulle kunna köpa från egna dotterbolaget. Gränges sintringsstål skulle möjligen kunna bidra till en del av Electrolux och Husqvarnas elmotorer, men det var försumbart i sammanhanget. Det stod ju klart vad trojkan hade i kikaren. Asset stripping igen.

Vattenkraften såldes till Vattenfall för 1,2 miljarder kronor 1981 – ett pris som fick kraftbranschen att häpna. Huvudkontor plus andra tillgångar inbringade 2 miljarder kronor. För övrigt kan noteras att regeringen för att godkänna Vattenfallaffären krävde att Gränges Kraft satte in ytterligare 375 miljoner kronor i aktiekapital i SSAB och gav bolaget 150 miljoner kronor i lån. Det fanns många politiska turer kring SSAB:s bildande.

Bystedt avyttrade sedan Metallverken och Virsbo med sina devalverade svenska kostnader till finska Outokumpu. Nästan bara aluminiumverksamheten blev kvar.

Fast intressantast blev ändå Gränges Weda som tillverkade först bilbälten och sedan krockkuddar, pådrivet av den svenska bilbälteslagen. Under Gunnar Barks ledning förvandlades denna lilla del av koncernen genom försäljningar och köp målmedvetet till världsföretaget Autoliv, med för Electrolux typiska förvärv av konkurrenter. I likhet med Sven Stork var Bark en egensinnig entreprenör snarare än tjänsteman. Sådana rymdes också inom Electrolux. Det skulle bära väldigt långt eftersom det börsnoterade globala Autoliv på 1990-talet blev en av de allra största svenska grundarsuccéerna under efterkrigstiden.

Gränges Aluminium stannar kvar i berättelsen några ytterligare kapitel, precis som Gränges International Mining med managementansvaret för Lamcoprojektet samt egen prospekteringsverksamhet i Kanada. I det senare kunde en ny fyndighet av koppar, zink, guld och silver i Manitoba säljas till Hudson Bay Mining & Smelting Company.

Grängesaffären blev väldigt betydelsefull för Electrolux inför den kommande expansionen. Att basindustrins strukturer hann brytas upp innan den svaga kronan återigen lade sig som en blöt filt över strukturen skulle skapa förutsättningar för en bred internationalisering på olika håll. Det tog tid för Sverige att komma tillbaka, men några decennier senare skulle delegationer av ekonomer återkomma till Stockholm för att studera strukturomvandling. Då skulle Electrolux inte längre ha en stor del av de anställda kvar i landet. Men vid det här laget fanns det fortfarande 40 000 (!) svenskar i Electrolux, av totalt 103 000 anställda.

Dagens Industri • Fredag 16 nov 1984 7

Största utlandsaffären: Lux har köpt Zanussi

Werthén i går: ”Vi är lätttade”

”Överenskommelse har nu träffats. . .” – *Electrolux och Zanussis styrelseordförande Hans Werthén och Gian Carlo Zoppas (t h) skrev på torsdagen den kommuniké som bekräftar att Lux köper det italienska vitvaruföretaget. I mitten: Italiens industriminister Renato Altissimo.*

ROM

Electrolux har köpt Zanussi.

Det är innebörden i den kommuniké som de bägge företagen skrev på torsdagseftermiddagen för att ge ut efter ett sista möte med Italiens industriminister sent på kvällen.

Köpet är det största som ett svenskt företag gjort utomlands. Electrolux betalar 1,25 miljarder kronor samt ska investera ytterli-

Di / Italien
Titti Nylander

utryckte industriministern Renato Altissimo regeringens stora tillfredsställelse över att de komplicerade förhandlingarna nu leti fram till ett positivt resultat.”

Avtalet har, framgår det av kommunikén, följande innehåll:

Electrolux betaler 1,25 miljarder kronor för Zanussi.

trolux betalar ut för aktierna och för att teckna konvertibelgrälsen räknar Hans Werthén med att pumpa in omkring 300 Mkr per år i Zanussi under de närmaste åren, för att få fart på den hårt nedslitna koncernen.

Bankerna ger efter

Zanussis långivare har enligt kommunikén, medgivit avskrivning av lån samt räntesänkningar så att företagets räntekostnader under en sjuårsperiod minskas med 1 miljard kro-

Anders Scharp: ”Vi ska snabbt inleda ett produktbyte som betyder att vi köper 5 årsverandre i stället för från utomstående. Teknologiskt ligger Electrolux före, men Zanussi är mycket duktiga på tvättmaskiner. Vi tänker låta Zanussi få helt ansvaret för utvecklingen av tvättprodukter.”

Övriga delägare i Zanussi efter rekonstruktionen blir hälftenägaret Fiat (omkring 15 procent), investeringsbanken Mediobanca (omkring 15 procent) och ”landslinjen” där Za-

Årets största utlandsaffär: Electrolux har köpt Zanussi. Ur *Dagens Industri* den 16 november 1984.

Zanussiaffären: Det perfekta äktenskapet

De italienska företagen Zanussi, Indesit och Ignis svarade för en fjärdedel av marknaden i Europa medan tidigare sammanslagna Bosch Siemens, AEG, Bauknecht och lilla Miele tillsammans var en nästan lika stor tysk konstellation. Alla de nämnda var lokala tillverkare med stor export. Electrolux låg bara i mitten av det europeiska fältet med franska Thomson, holländska Philips och brittiska Hoover. Fler än hundra små konkurrenter svarade för den sista tredjedelen. Endast Electrolux och Philips hade riktigt internationella verksamheter.

I början av 1980-talet började de europeiska vitvarumarknaderna bli mättade, utom i de efterblivna högerdiktaturerna Grekland och Spanien. I Nordamerika hade detta hänt tidigare. Trots de nationella europeiska skillnaderna fanns det gemensamma konsumenttrender och målmedveten standardisering som drevs av de olika exportföretagen. De gemensamma europeiska reglerna skulle inte komma förrän på 1990-talet men de låg i korten. Spisar förblev lokala produkter.

Kunderna blev alltmer krävande eftersom de inte längre var förstagångsköpare. De letade efter tester för att hitta bästa prestanda och design. Priskonkurrensen, ofta via detaljister som tyska Quelle, förstörde vinstmarginalerna. Bland de stora höll redan AEG, Zanussi och Bauknecht på att kollapsa. Bland de mindre var det bara tyska Miele som hade kraft att skapa ”premiumvärde”.

Utslagningen blev därför brutal. Endast en tiondel av företagen skulle överleva decenniet. Några exempel på förvärvsprocessen vid sidan av Electroluxaffärerna var att Philips gjorde fem större förvärv före sin försäljning till Whirlpool. Marknadsledaren Bosch Siemens, som skapats genom en fusion redan 1967, köpte Neff från AEG, grekiska Pitsos och flera spanska tillverkare. Italienska Candy, Merloni och Ocean svalde en rad inhemska konkurrenter. Electrolux var bara den som köpte djärvast.

Tillverkarna sökte synergier inom allt från produktutveckling till produktion, marknadsföring och distribution. De valde dock att hantera flera av de gamla varumärkena jämsides för att inte utmana gamla kundlojaliteter.

Liten spelare som tar stora risker

Electrolux första riktigt stora steg mot att bli ett globalt företag inleddes 1983 med ett hemlighetsfullt besök från en liten, åldrad men respektingivande italienare. När processen startade var Electrolux vitvaror en liten spelare på den europeiska vitvarumarknaden, framstående bara på större kylskåp och spisar – tvättmaskiner och diskmaskiner var svaga kort.

Skillnaden mellan Electrolux och de större konkurrenterna var den högsta ledningen som var vana vid att gå in och ta stora risker.

”Jag kommer nog aldrig att glömma en novembermorgon 1983 då Hans kom in till mig och sade: Det är ett par italienare som vill komma upp här, jag sade att de får komma i dag. Vad gör du på förmiddagen? Jag kan göra mig fri, sa jag. De är från Mediobanca och vill diskutera ett bolag; Zanussi, sade Hans. Zanussi känner jag väl till!”. Så berättar Anders Scharp. Och så började en ny epok i historien om vitvarorna i Electrolux.

» Electrolux första riktigt stora steg mot att bli ett globalt företag inleddes 1983 med ett hemlighetsfullt besök från en liten, åldrad men respektingivande italienare. «

Hur kan det besöket ha sett ut från italiensk sida när de kom i mörkaste vintern till Essingen?

Trojkan huserade fortfarande i gamla Centrallaboratoriet på Lilla Essingen med möbler som hunnit bli lite slitna och de var alltid i skjortärmarna. När nya tidningen *Ledarskap/Ekonomen* liknade sammanträdesrummet vid ”lilla föreningslokalen i någon bygdegård” blev det Werthéns älsklingscitat för en tid.

Japanska Panasonic hade vid den här tiden en Electroluxfrälst direktör i Stockholm, Toshiaki Onishi, som brukade berätta om en skräckblandad upplevelse på Essingen. Det var när han övertalat sin högste chef att komma till Sverige för att lära känna sin respekterade konkurrent och samarbetspartner.

Huvudentrén till Electrolux globala huvudkontor på Lilla Essingen, under 1980-talet.

Enrico Cuccia, chefen för Mediobanca, försökte reda ut trasslet inom Zanussi och föreslog att Electrolux skulle ta över det krisdrabbade företaget.

Den gamle vördnadsbjudande men något bräcklige patriarken forslades i en svart limousin till Essingen. Det första han såg var fabriksbyggnader men ingen reception, så den medföljande direktören fick anmäla besöket direkt i en liten kur med en vakt alldeles vid infarten till området. Inga skyltar visade vägen till företagsledningen men lyckligtvis hade ”Onishi-san” varit där förut. Hade han inte den gången studerat kartan vid grinden noggrant skulle han nog ha villat bort sig bland alla byggnader.

Nu hittade han rätt direkt och det fina besöket ledsagades av en sekreterare vidare in i det oansenliga sammanträdesrummet där de först bjöds att köa med ledningen framför en kaffeautomat med var sin plastmugg. Sedan satte sig alla ned, huller om buller, i några soffor och började prata, utan de tankepauser som japaner är vana vid.

Onishi började känna att hans lovande karriär slutade här. I Japan fanns en formell befordringsgång som man måste klättra uppför innan det kunde bli aktuellt med de riktiga toppjobben. Ute i den rymliga bilen igen satte sig den gamle mannen först ett tag med slutna ögon, vilket bara gjorde stunden ännu mer ödesmättad. Till slut tittade han upp och mumlade drömmande.

”Vilken fantastisk enkelhet, det är detta jag vill genomföra i Panasonic.”

En del japaner och de flesta italienare hade nog inte samma smak för det enkla och praktiska. Det blev en viss kulturkrock med italienarna direkt och svenskarna kände sig ”urskeptiska”. Men budskapet från den italienska bankiren gick ändå fram, att de båda företagen passade ihop.

Så det skulle bli fler möten.

Enrico Cuccia hette den 76-årige hemlighetsfulle chefen för Mediobanca som Electroluxledningen skulle träffa senare, den italienska kapitalismens överstepräst som alla gamla maktfamiljer behandlade med stor vördnad. Han hade börjat sin karriär i det statliga företagskonglomeratet IRI på 1930-talet och hunnit skaffa sig ett stort inflytande i det italienska ekonomiska och politiska etablissemanget. Mediobanca var Italiens viktigaste företagsbank och denna bankir var spindeln i ett vidsträckt nät. Han skulle fortsätta ännu längre upp i åren.

”Vi mötte den där grå eminensen i Italien, en tuff gubbe med sin handgångne man, Marangi. De berättade hur Zanussi hade gjort en felspekulation på dollar och hur Mediobanca dragit en gräns”, sade Anders Scharp.

Vitvarukoncernen Zanussi hade fått övermäktiga problem med subventionerna i branschen och priskonkurrensen, deklarerade Cuccia. Till detta bidrog att företaget hade diversifierat sig in i verksamheter utanför vitvaruområdet, byggnadsföretag och hushållselektronik. Och dessutom hade Zanussiledningen alltså spekulerat fel i en valutaaffär. Cuccia ansåg att familjen Zanussi inte längre klarade av situationen, hans folk hade undersökt olika tänkbara köpare av bolaget och kommit fram till att Electrolux var ett bra alternativ.

Även Zanussichefen Umberto Cuttica med följe kom så småningom till Essingen, men då var alla parter bättre förberedda. Processen fortsatte.

Anders Scharp berättade om ett senare möte i Milano i november.

”Italienarna var tuffa förhandlare men vi förstod snabbt hur det här passade oss strategiskt. Konkurrenten Zanussi kände att de var starka i södra Europa och vi i norr. Kombinationen norra Europa och södra Europa var ett väldigt bra utgångsläge för en sammanslagning. De var duktiga på tvättmaskiner och kylskåp, ja hela vitvaruområdet. Och på den speciella italienska marknaden för spisar var de ju väldigt starka. Problemet var att 140 banker var inblandade i deras finansiella kris.”

”Vi började förhandla och skulle åka ner, Hans, Gösta och jag, för att snacka med dem. Men sedan var det så många turer med alla banker, vi måste få dem att skriva ner lånen. Vi tyckte inte vi kom någon vart och det var ett jäkla liv i tidningarna. När jag blev trött åkte Gösta ner ett tag. Vi orkade inte med det där riktigt.”

Opinionen i Italien hade vaknat. De starka fackliga organisationerna satte sig emot och många av företagarna menade att man måste bevara företaget italienskt. Zanussi hade skalat bort verksamheter som Electrolux inte ville ta över, men det rörde sig ändå om mellan 18 000 och 20 000 jobb som skulle hamna i den svenska koncernen.

”Så kom påsken och då ringde Peter ’Pirre’ Wallenberg till Hans. Ni kommer ingen vart i Italien om ni inte har en bättre italiensk förankring eller personer som kan ta hand om er, hävdade han och föreslog Gian Mario Rossignolo, som kom från Fiatgruppen och hade arbetat med svenska dotterbolag i SKF, Atlas Copco och Ericsson. Pirre kände honom väl. Ta kontakt med honom, ni klarar er inte annars! uppmanade han. Han hade förstås rätt.”

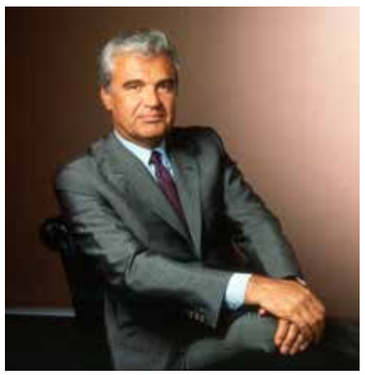
Peter Wallenberg hade suttit länge i Electroluxstyrelsen som ”prao” innan han blivit riktig makthavare efter fadern Marcus död 1982.

Wallenbergs vän Rossignolo visade sig vara en riktig insider i det italienska etablissemanget, i alla dess turer med politiken. Han fick nu till möten med facken och med regeringsrepresentanter, med lokala organisationer och företagsledare.

”Utan Rossignolos otroliga nätverk hade vi inte klarat det”, konstaterar Anders Scharp. ”Han var dessutom väldigt sympatisk och trevlig.”

De italienska förhandlingarna blev ändå en långkörare.

Påven Johannes Paulus II besöker Electrolux Zanussifabrik i Porcia 1990.



Gian Mario Rossignolo blev till stor hjälp för Electrolux vid Zanussiaffären. Han kom från Fiatgruppen och hade hjälpt flera svenska dotterbolag till SKF, Atlas Copco och Ericsson i Italien.

”Det löste sig först 1984 och att vi klarade ut den där affären berodde också på ekonomichefen Lennart Ribohn som jobbade på ofördrutet med bankhistorierna. Det var någon av bankerna som var särskilt strulig och vägrade skriva på”, sade Anders Scharp.

» Vi fick helt enkelt en jäkla ordning på kort tid på Zanussi. De gick från att vara ett blödande sår till att bli ett riktigt lyckoförvärv. «

”Jag tror att vi hade drygt 100 italienska och ett 30–40-tal utländska banker som vi skulle förmå till att göra de här eftergifterna och vi pratar alltså miljardbelopp”, minns Lennart Ribohn. ”Det var nedskrivningar och ränteeftergifter och så vidare. Och det innebar att jag reste som en skottspole fram och tillbaka till Italien och ibland till London och bara sa samma sak hela tiden: alla måste gå med på samma eftergifter.”

Trots alla bekymmer skulle Zanussi bli en stor framgång för nya koncernchefen Anders Scharp. ”Jag hade Leif Johansson som vitvaruchef och sedan vd. Han organiserade samarbetet där nord och syd kompletterade varandra så överraskande bra. Vi kunde öka volymerna ganska omgående. Där kan man verkligen säga att synergierna kom fram!”

”Vi fick helt enkelt en jäkla ordning på kort tid på Zanussi. De gick från att vara ett blödande sår till att bli ett riktigt lyckoförvärv”, konstaterar Leif Johansson.

”Vi skapade en helt ny organisation och bröt igenom med uppdelningen koncernmässigt i ’heta-våta-kalla’-produkter. De gamla landscheferna tyckte att den gamla organisationen var bra som den var. De var ju nära marknaden och lokalt väldigt bra anpassade men det gick inte att få någon koncernkraft med det upplägget. Så vi gjorde tvärtom och gjorde internationella divisioner av det i stället.”

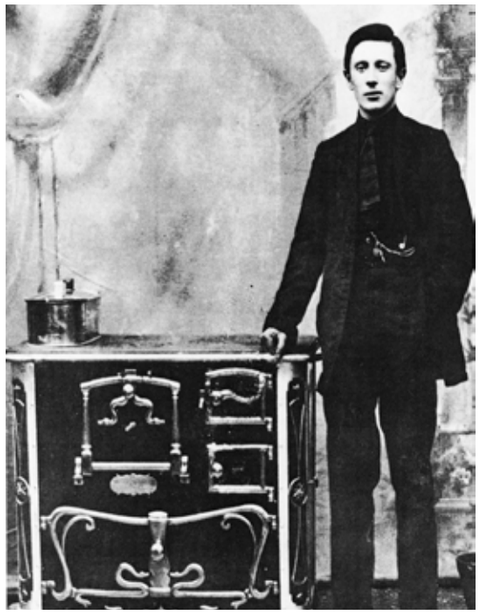
Med Zanussi stärktes positionen i Europa både när det gällde marknader och sortiment, precis som Electrolux hade hoppats. I Zanussi fanns också kompressortillverkning i stor skala – det nya Electrolux använde ju miljontals sådana. Tillsammans med Zanussi kunde Electrolux också bli världsledande på storköksprodukter. Ett riktigt lyckat äktenskap, till skillnad från en del andra fusioner som trojkan gjort.

Zanussis historia: En spegling av det italienska undret

Historien om Zanussi börjar med att den unge smedsonen Antonio, i den fattiga regionen Friuli och det lilla samhället Pordenone, öppnade en liten fabrik för tillverkning av spisar år 1916. Då var han 26 år. Det var ett ganska vackert stycke hantverk med namnet AZP (Antonio Zanussi Pordenone) som monterades på en fabriksyta stor som en tvårumslägenhet. Tio år senare hade han utvecklat en hel produktkatalog och 1936 hade han fullt upp med att bygga fältspisar till Mussolinis armé vid överfallet på Etiopien. År 1938 tillverkade Zanussi 60 000 patenterade vedspisar om året, riktiga skönheter med det kungliga namnet Rex. Fabriken med kanske 100 anställda hade växt till 4 000 kvadratmeter.

Efter faderns död 1946 tog bröderna Guido och Lino över verksamheten, där Lino blev den mest drivande. Han var 28 år när företaget hade nått 250 anställda och utvecklat en serie ugnar, den första gasspisen kom några år senare. Bröderna åkte på studieresa till USA 1952 och Lino förstod att det gällde att skapa integrerade och effektiva tillverkningssystem på amerikanskt vis för den som ville överleva i den framtida konkurrensen. Spisproduktionen växte visserligen snabbt men bröderna letade efter nya produkter. År 1954 introducerades kompressorkylskåp på licens med fräsch design av Paolo Gaudenzi. Zanussi hade funnit sin vinnande strategi precis när det industriella undret i Italien kom i gång med produktreklam på tv och folkbilen Fiat 500.

Men den 18 juni 1968 fick den lyckliga tiden med ständig tillväxt och god lönsamhet ett dramatiskt slut för Zanussi. Tillsammans med sin vice vd Alfio Di Vora och dotterbolagschefen för elektronikbolaget Ibelsa Giovanni Battista



Zanussi grundades av smedsonen Antonio Zanussi som 1916 etablerade en liten fabrik för tillverkning av spisar i Pordenone i norra Italien.

Tolotti omkom Lino Zanussi när företagets plan störtade vid ett besök i Spanien. I ett ömtåligt läge, då problem tycktes torna upp sig, miste företaget chefen som med skapande fantasi och drivkraft hade byggt basen för framgångarna och den starka självkänslan.

Den nye vd:n för Zanussi Lamberto Mazza tycktes ha tre idéer för hur han skulle föra arvet från Lino vidare i en svår tid. Det första och viktigaste var att göra företaget oumbärligt för politikerna och staten, så att han kunde påräkna deras hjälp i kris. Det andra var att hitta nya lönsamma och växtkraftiga verksamheter som kunde bära företaget när konkurrensen inom kärnverksamheten vitvaror pressade ned expansionsutrymmet och lönsamheten. Det tredje var att ta chansen i elektronikbranschen.

Under de första åren förvärvade Mazza olika företag med viss betoning på tv-teknik. Zanussi valde full fart framåt i krisen, redan tre år efter vd-skiftet hade arbetsstyrkan ökat med 138 procent till 30 940.

Från 1979 började Zanussi redovisa förluster och börsvärdet rasade. Hela tiden ökade dock koncernen sina marknadsandelar inom vitvaror till hela 30 procent i Italien, medan 60 procent av produktionen gick till export. Men breddningen var något som ledningen fortfarande trodde på. År 1982 fanns 28 olika industriföretag och 50 produktionsenheter. Skulderna bara växte.

År 1983 grep Mediobancas bankir Cuccia in och såg till att hela ledningen fick lämna företaget. Avsikten var inte att sälja Zanussi utan att finna en partner som kunde tänkas behålla verksamheterna kvar i Italien. Valet föll på Electrolux.

Kylskåp från Zanussi.

White: en stor men trasig pusselbit

Samarbetet med amerikanska Tappan, som hade köpts 1979, hade visat sig vara svårare än väntat. Svenskarna gjorde samma misstag som amerikanerna i Europa – underskattade kundernas konservatism. Tappans tekniker var helt styrda av kortsiktigheten på aktiemarknaden. Det långsiktigt strategiska fanns det lite plats för. Tappan hade inte heller den organisation som behövdes för att marknadsföra koncernens olika produkter på den väldiga amerikanska marknaden.

Hans Werthén började därför under sina sista år som ordförande att tala om att göra det stora språnget över Atlanten och göra Electrolux till ett riktigt globalt företag. Detta språng utfördes samma år som han uppnådde den normala pensionsåldern 67 år.

Fredagsmorgonen den 28 januari 1986 landade ett privatplan med två svenska direktörer och en amerikansk jurist på flygplatsen i Cleveland, Ohio. Hans Werthén och Anders Scharp var lite nervösa eftersom de tänkte göra en överraskningsvisit hos konkurrenten White Consolidateds företagsledning den här eftermiddagen.

White gick inte särskilt bra men den här organisationen var ändå något som skulle passa bra i det internationella Electroluxpusslet. White hade allt som Tappan saknade inom vitvarusektorn plus några verksamheter som skulle gå att sälja, luftkonditioneringsprodukter till exempel. Frågan var bara om det gick att få i gång en förhandling.

» Hans Werthén började därför under sina sista år som ordförande att tala om att göra det stora språnget över Atlanten och göra Electrolux till ett riktigt globalt företag. «

White-fabriken i Cincinnati, Ohio, under sent 1980-tal.

» Vem annars kunde tänkas betala så generöst för ett stagnerande lågmarginalföretag än några dumma svenskar? «

White framstod som ett hopplock från en omstruktureringsprocess där bilkoncernen General Motors släppt sina diversifieringar i konsumentsektorn med varumärken som Kelvinator och Frigidaire. Detta var dock inte den första kontakten mellan de båda företagen. Ett år tidigare var det Whites ledning som hade knackat på och uttryckt önskan att få köpa Tappan med de gasspisar och mikrovågsugnar som White saknade. Den snabbtänkte Werthén hade då svarat att Tappan tyvärr inte var till salu och i stället själv frågat om inte Electrolux kunde köpa White. Whitefolket hänvisade visserligen artigt till ett antitrustmål men framstod inte som helt avvisande.

Sedan dess hade Electrolux arbetat med den amerikanska bankirfirman Dillon Read. Hur såg ställningen ut i White och vilka verksamheter behövde säljas? Bara några få var inblandade och styrelsen hade gett klartecken. Nu skulle kontakten tas, strax före helgen. En förvärvsprocess skulle kanske rulla i gång när stora delar av Wall Street var hemma och kopplade av. Då skulle det bli svårare att organisera motstånd.

Första ledet i offensiven blev ett generöst bud, 43 dollar per aktie motsvarade 22 gånger vinsten för verksamheten. Storleksordningen 15 hade varit mer rimligt, men på den nivån skulle ingen nappa, bedömde Electrolux.

Några timmar senare satt Werthén och Scharp på planet tillbaka till New York och känslan var nu att det mer handlade om prisnivå än om benhårt motstånd. Att amerikanerna hade sagt blankt nej tillhörde bara spelet. Hemma i den svenska vinternatten väntade Gösta Bystedt och juristen Ulf Magnusson otåligt. Alla blev snabbt eniga. Nu kör vi!

På måndagsmorgonen kom Electrolux med ett detaljspäckat färdigt prospekt och ett högre bud på 45 dollar. Styrelsen i White svarade med att göra sig oanträffbar under två dagar för att på onsdagsmorgonen stämma Electrolux på några detaljer i prospektet. Syftet var uppenbart: att ordna tillfälligt förvärvsförbud så att några konkurrerande bud skulle hinna fram. Den federala distriktsdomstolen ställde dock inte upp på detta och någon annan budgivare uppenbarade sig inte. När Electrolux höjde budet till 47 dollar per aktie, eller totalt 5,4 miljarder svenska kronor, vågade styrelsen i White inget annat än att kapitulera. Vem annars kunde tänkas betala så generöst för ett stagnerande lågmarginalföretag än några dumma svenskar?

”White var ett förfallet bolag, ett konglomerat av uppköp och fabriker som egentligen levererade merparten av produkterna till detaljistkedjor som Sears och som inte hade något av de starka varumärkena”, konstaterar Per Melin som gjorde en lång produktionskarriär och blev engagerad i omstruktureringen.

Whirlpool, General Electric och tvättspecialisten Maytag sågs alla som mer lockande alternativ för Electrolux men dessa affärer skulle inte det svenska företaget orka med finansiellt. Valet stod mellan att köpa White eller inget alls.

Electrolux gjorde en ”sky av affärer” och alla var verkligen inte bra. Men företaget behövde ett ordentligt brohuvud i Nordamerika för att kunna skapa världsföretaget. Vissa förvärv, till exempel vägmaskintillverkaren Blaw-Knox, hade inget i koncernen att göra. Men även i detta fall skulle en främmande verksamhet kunna säljas lönsamt (1994). Poängen är ändå att Electrolux vågade vandra vidare på vägen mot världskoncern. Ingen annan än en köpare från branschen kunde räkna hem en affär på den nivån.

Frigidaire-kök med helvita produkter i europeisk design. Från 1988.

Historien om White och Frigidaire

White hade startat som symaskinstillverkare 1858. Företaget gick igenom olika faser av breddning och fokusering, bland annat knoppade det av lastbilstillverkaren White Motor 1906, det som numera finns i Volvokoncernen. I början av 1950-talet hamnade företaget i kris.

Under förra konsulten och bolagsdoktorn Edward Reddig sanerades företaget från 1955. Symaskinsproduktionen flyttades utomlands och ledningen köpte den ena vitvaruverksamheten efter den andra i en process som liknade den som Hans Werthén drev på 1970-talet. Bilföretagen hade diversifierat mot hushållsmaskiner men många drev den nya verksamheten i för liten skala när marknaden mognade. Reddig köpte på 1960-talet Westinghouse Appliances från American Motors och Gibson från Studebaker. I flera etapper fram till 1975 införlivades alla hushållsprodukter från eljätten Westinghouse och till slut, 1979, förvärvades Frigidaire från General Motors.

År 1980 hade White nått 2,1 miljarder dollar i omsättning, och var nästan i kapp Whirlpool, men med sämre vinstmarginal. Störst i vitvarubranschen var fortfarande General Electric. Precis som Electrolux breddade White sig in i andra branscher, men 76 procent låg ändå inom vitvaror. Mer än hälften av vitvaruomsättningen kom från lågprismodeller för detaljhandeln när Electrolux köpte bolaget 1986.

Frigidaire Company bildades som Guardian Frigerator Company i Fort Wayne, Indiana, USA. Företaget utvecklade det första självförsörjande kylskåpet redan 1916, som baserades på kompressortekniken. År 1918 investerade William C. Durant, en av cheferna på General Motors, i företaget, som under 1919 bytte namn till Frigidaire. Varumärket blev så välkänt under det tidiga 1900-talet att amerikaner kom att kalla alla kylskåp för en "Frigidaire".

Under de kommande åren utvecklade Frigidaire sina produkter utifrån de amerikanska konsumenternas behov och önskemål, och flera nya produktserier lanserades ungefär vartannat år. År 1921 blev företaget det första att lansera en metallbeklädnad tillverkad av "hydrolene", ett material med bättre isolerings- och kylegenskaper. Från 1924 började företaget förse sina apparater med flera fack, för exempelvis glass, och lådor. Under 1926 ändrades designen och fick det utseende i stål som Frigidaire är känt för i dag. Kort därefter lanserade företaget också en design med porslin och stål. En milstolpe inträffade 1929 när Frigidaire sålde sitt miljonte kylskåp.

År 1937 började kylskåpen få mer sofistikerade komponenter, som ismaskiner och fuktbevarande lådor för frukt och grönsaker. Det var vid denna tidpunkt som företaget bestämde sig för att expandera på andra marknader och ta fram produkter inom områden som luftkonditionering, tvättmaskiner och torktumlare.

General Motors var majoritetsägare i Frigidaire från 1919 till 1979, när företaget förvärvades av White Consolidated, som sedan förvärvades av Electrolux år 1986.

I dag är Frigidaire ett av Electroluxkoncernens främsta varumärken, och det största i USA, Kanada och Centralamerika.

Frigidaire var ett av varumärkena som följde med köpet av vitvarujätten White 1986. Reklam för kylskåp från Frigidaire.

Tvättmaskin av märket Westinghouse, från perioden 1980–1985.

Westinghouse var ett annat varumärke som följde med köpet av vitvarujätten White 1986. På bilden syns köksutrustning i form av kokplatta och kylskåp av samma märke, förmodligen från 1920-talet.

Ett världsledande företag

År 1986 framstår i efterhand som ett av de mest avgörande i historien om Electrolux. Under detta år togs besluten att införliva amerikanska White och att köpa resten av aktierna i italienska Zanussi, två jättelika integrationsprojekt. Nu var det tidigare trängda svenska nischföretaget till slut världsledare och de internationella analytikerna vaknade. År 1987 nådde börsvärdet för Electrolux 25 miljarder kronor efter en radikal omvärdering, en tolvfaldig uppgång på fem år!

Till detta medverkade att aktiebörsen i Stockholm var något av en tryckkokare, eftersom företagen redovisade devalveringsvinster som inte fick investeras utomlands utan Riksbankens tillstånd. I väntan på liberaliseringar och nya projekt placerade alla företagsledare med självaktning stora summor i aktier och gladdes åt värdestegringen. Placerade och drev på utvecklingen gjorde också de nya löntagarfonderna.

Större förvärv 1980–1995

Årtal	Företag	Land	Huvudsaklig verksamhet
1980	Gränges	Sverige	Stål, metall, gruvor etc
	Voss	Danmark	Spisar
1981	Progress	Tyskland	Dammsugare
	Paris-Rhone	Frankrike	Dammsugare
1982	Rosenlew	Finland	Vitvaror
1984	Zanussi	Italien	Vitvaror, storköksutrustning
1985	Zanker	Tyskland	Vitvaror
1986	White	USA	Vitvaror
	Poulan/Weed Eater	USA	Skogs- och trädgårdsprodukter
1987	Thorn EMI	Storbritannien	Vitvaror, storköksutrustning
1988	Corberó/Domar	Spanien	Vitvaror
	American Yard Products	USA	Trädgårdsprodukter
1989	Buderus	Tyskland	Storköksutrustning
1991	Lehel	Ungern	Vitvaror
1994	AEG	Tyskland	Vitvaror

Lamcoprojektet

Hans Werthén på besök i Liberia cirka 1981–1983.

Hans Werthén hade ägnat en del av sin sista tid i Electrolux åt att avsluta sitt mest originella åtagande; ansvaret över ett bergsmassiv i den västafrikanska djungeln. Julafton 1989 hade ett kuppförsök utbrutit mot Liberias president Samuel Doe då militären dödade hundratals civila och många tusen människor flydde utomlands. Ett blodigt inbördeskrig tog vid och stoppade det som var kvar av gruvprojektet Lamco som Electrolux hade råkat bli involverat i genom köpet av Gränges.

”Egentligen hade vi en väldig tur”, berättar förre finanschefen Matts Ekman. ”Gruväventyret i Liberia hade avslutats bara några månader tidigare eftersom malmen i Liberia var slut och brytningen inte tilläts fortsätta in i grannlandet Guinea. Vi hade tvingats lägga ned och hade tagit ut alla människor och allt. Nu raserades resten.”

Lamcoprojektet framstår som ett av de märkligaste svenska utlandsprojekten någonsin, regisserat som så mycket annat i industrin under efterkrigstiden av Marcus Wallenberg. Det hade krävts 225 miljoner dollar bara att komma i gång på 1950-talet med Bethlehem Steel, Gränges, Atlas Copco, Skånska Cementgjuteriet, med flera. Projektet var ett så kallat

contractual joint venture mellan The Liberian American-Swedish Minerals Co (75 procent) och Bethlehem Steel (25 procent) och kallades Lamco Joint Venture. I förstnämnda bolag fick liberianska staten hälftenägande utan att lägga in pengar, och de privata investerarna med Gränges i spetsen den andra hälften via det kanadensiska bolaget Liberian Iron Ore.

Eftersom Lamco Joint Venture inte hade någon styrelse och verkställande ledning fick Gränges uppdraget att såsom manager ansvara för den totala driften av projektet för de två ägarnas räkning. Gränges fick också ansvaret för försäljningen av den malm som inte ingick i Bethlehem Steels andel. Berget Nimba, som var ett ödsligt bergsmassiv vid norra gränsen, var egentligen ett andrahandsalternativ som blev aktuellt när en mer närbelägen fyndighet visade sig vara för dålig. Lättbruten och ren malm visserligen, men all infrastruktur fick byggas från grunden: järnväg, malmhamn, elverk och gruvsamhälle.

Från och med 1979 blev projektet förlustbringande på grund av den internationella lågkonjunkturen. När Hans Werthén kom in handlade det bara om att få ut den sista malmen ur berget. Problemen hopade sig snabbt när upprorsmannen Samuel Doe i samband med en militärkupp lät arkebusera den långvariga presidenten William Tolbert och ta över makten.

Werthén lyckades mot alla odds samarbeta med den nye makthavaren. I styrelsen satt också Gösta Bystedt, Gränges vd Bo Abrahamsson, chefsjuristen Ulf Magnusson och Matts Ekman.

”Jag tror Werthén uppskattade det surrealistiska med president Doe och hans ministrar. Han lyckades rädda hem så mycket pengar som det över huvud taget gick genom ganska djärva beslut. Doe satte sina kumpaner på olika ministerposter och de blev ekonomiskt väldigt beroende av Lamco”, berättar Matts Ekman.

Werthén lyckades till och med utverka liberianskt diplomatpass. Vid något tillfälle saknade Doe-regimen pengar till löner för sina statstjänstemän i Liberia. Då kom finansministern tillsammans med justitieministern till Ulf Magnusson i Stockholm och frågade: ”Is the old man here?” Ministrarna ville låna 10 miljoner dollar för att betala ut löner. Detta lyckades man ordna med säkerheter.

Ulf Magnusson berättar om andra bisarra inslag. Styrelsemötena hölls alltid i Zürich, London eller New York. Vid något möte i New York, formellt för två bolag som hette Lamco och Lamco Joint Venture, krävde liberianerna dubbla biljetter för resan. Det handlade ju om två olika bolag. ”Självklart”, svarade Werthén genast.

”Han räknade med att vinna någon annan större diskussion på grund av detta. Hans spelade ganska högt tyckte vi andra, men det visade sig vara väldigt rätt. Vi vann några månader i taget och kunde slutföra brytningen och hinna göra avräkningen med regeringen”, konstaterar Matts Ekman.

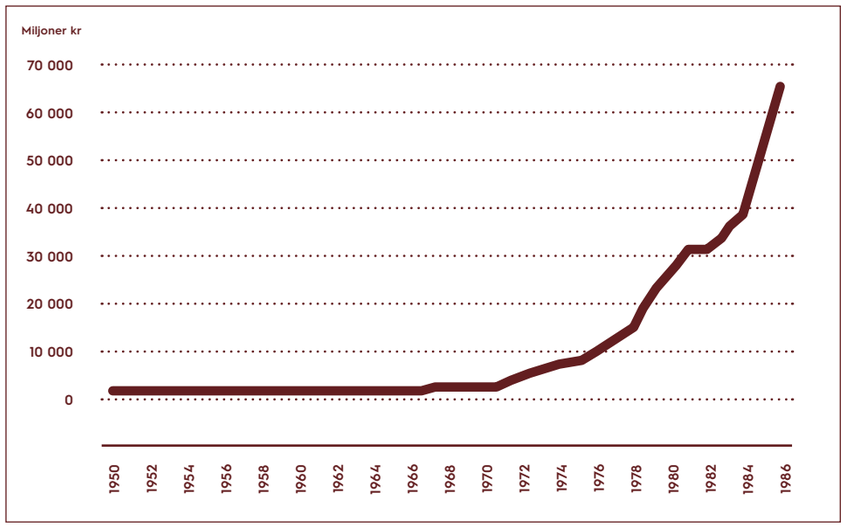
Electrolux i siffror

Växer 8 procent om året

Koncernen	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987
Omsättning mdr kr	22,9	26,6	31,7	32,1	34,5	39,7	53,1	67,4
Förändring %	51	17	19	1	7	15	33	27
Rörelsemarginal %	8	7	6	8	9	8	6	6
Anställda i tusental	99,0	97,8	96,6	86,3	87,0	91,1	129,9	140,5
Eget kapital mdr kr	3,7	4,8	5,2	5,7	6,9	8,3	11,7	11,9
Soliditet %	21	22	21	24	26	28	24	25
Börskurs	44	41	60	119	121	194	311	193

På åtta år ökade koncernens fakturering med 195 procent eller omräknat till realt med knappt 8 procent om året. Expansionstakten hade alltså mattats något, det var svårare för en stor koncern att växa med förvärv trots stora munsbitar som Gränges, Zanussi och White. Börsen vaknade ordentligt men föll i slutet av 1987 efter raset på Wall Street.

Omsättningsutveckling



Anders Scharp vid rodret

Anders Scharp hade en osviklig förmåga att hitta svagheter (och styrkor) i de fabriker han gillade att besöka.

Ensam vid makten från 1986 byggde Anders Scharp en bredare organisation med divisionschefer och specialister. Electrolux var nu störst i Europa och trea i Nordamerika på vitvaror, och därmed störst i världen. Det fulla sortimentet på båda håll gav fördelar för inköp, distribution och marknadsföring. Återförsäljarna fick färre leverantörer att hantera, möjligheterna till samordnad märkesreklam och positionering av varumärkena blev större. Transporterna blev effektivare och tillverkningsserierna längre.

”Det blir det gamla vanliga tricket”, sade Scharp i en intervju med *Veckans Affärer*. ”Sänka kostnader, höja produktiviteten genom rationaliseringar, investeringar och samordning av tillverkning för längre serielängder. Det tar tid och man ska inte räkna med några snabba underverk.”

» Anders Scharp var en arbetsmänniska med plåtmage ”trimmad av koncern-pentryts sura plastmuggskaffe” under tjugo år av sena kvällar. «

Anders Scharp var en arbetsmänniska med plåtmage ”trimmad av koncernpentryts sura plastmuggskaffe” under tjugo år av sena kvällar. En man som klarade 100 arbetsdagar på resa om året eftersom hans största passion var Electroluxfabrikerna och deras chefer. Han klandrade kortsiktigheten i det amerikanska industrisystemet men avslöjade å andra sidan de negativa fördomarna om det italienska. En ledare som levde i det konkreta och var sparsam med stora visioner. Ungefär så berättade medarbetare lite skämtsamt men kärleksfullt i ett reportage i *Veckans Affärer* 1988. Till arbetsfenomenet Scharp hörde förstås den uppskattade sekreteraren Harriet Ullman, med lång karriär på Electrolux.

Allt eftersom berättelsen om Electrolux går vidare ändras synen på huvudaktörerna.

Ordföranden Hans Werthén, 67, var nu fullt upptagen med ordförandeskapet i Ericsson och detta företags omställning, ända från persondatorkrisen till mobiltelefonins påbörjade expansion. På Electrolux syntes han sällan. Vice ordförande Gösta Bystedt hade nu samma position i Johnsonkoncernen och lade alltmer av sitt engagemang där eftersom han inte skulle bli Electroluxordförande.

Scharp stöddes av en koncerngrupp med två vice verkställande direktörer: Lennart Ribohn, ansvarig för ekonomin och finanserna, och Bertil Ljungquist. Gruppen hanterade 430 olika rörelsedrivande bolag, vilket gjorde att organisationen framstod som ovanligt platt. Omständigheterna hade gjort Electrolux till ett mellanting mellan konsumentvaruföretag och konglomerat.

Leif Johansson ansvarade för ”kärnverksamheten”, den största och mest problematiska verksamheten, vitvarorna. Dammsugare och absorptionskylskåp redovisades fortfarande i årsredovisningen inom samma resultatenhet som vitvarorna. Men de styrdes i separata organisationer med Christer Forsström respektive Sven Stork som chefer. Lönsamheten fortsatte i båda att ligga på klart högre nivå än vitvarorna. Detta ville koncernledningen inte framhålla i onödan, även om de berörda produktlinjecheferna ofta muttrade om hur störst resurser satsades på det som gick sämst.

Skogs- och trädgårdsprodukterna hade Hans G. Bäckman som både skicklig och framgångsrik chef och här var rörelsemarginalen dubbelt så hög som för hushållsprodukter. Diversifieringen mot utomhusprodukter framstod alltså som ovanligt lyckad.

Nästan lika framgångsrika breddningsprojekt var de professionella produkterna och tjänsterna. Den kommersiella städutrustningen ingick i dammsugarverksamheten och städtjänsterna i dotterbolaget ASAB, medan produktlinjen för tvättservice och godsskydd leddes av Bertil Ljungquist i koncerngruppen. Kommersiell kylutrustning och storköksutrustning sorterade under Per-Olof Sjöberg, som också hade ansvaret för symaskinerna bland konsumentprodukterna. Electroluxorganisationen arbetade inte efter strikta divisioner.

Till bilden av en koncern som växt fram genom uppköp av de mest skilda verksamheter hörde både Gunnar Barks bilbälten/industrikomponenter och Per-Olof Aronsons resterande helt väsensskilda verksamheter inom det som fanns kvar av Gränges. Gränges Aluminium skulle i den konjunktur som rådde 1989 stå för 18 procent av koncernvinsten men Aronsons uppgift var förstås att bädda för någon form av avyttring.

Viktiga insatser genomfördes vid den här tiden både inom logistik och service. Curt Egerot som tillhörde generationen född på 1930-talet var den som byggde upp en service-organisation med reservdelar, lönsamt och före sin tid. Electrolux kämpade med byrå-kratiska järnvägsföretag och fick ned antalet fraktdagar mellan italienska Pordenone och svenska Mariestad från 15 till 3 dagar. Man förhandlade med de stora rederiernas kartell på Nordatlanten där koncernen nu var en av de största fraktköparna.

Professionella produkter

Den så kallade Andrea Doria-katastrofen inträffade strax efter klockan elva på kvällen den 25 juli 1956. Svenska Amerikalinjens passagerarfartyg M/S Stockholm kolliderade med den italienska atlantångaren Andrea Doria. M/S Stockholm hade nyss inlett resan över Atlanten från New York till Göteborg och Andrea Doria var på väg mot hamnen i New York från Genua. Av någon okänd anledning kolliderade de båda fartygen utanför Nantucket, norr om New York. M/S Stockholms isbrytningsbog slet upp en 20 meter lång reva på styrbords sida av Andrea Doria. Skadan på M/S Stockholm begränsades till bogen och hon kunde angöra hamnen för egen maskin. Andrea Doria där-emot sjönk efter elva timmar.

Bernhard Milch, som anlitats av ett försäkringsbolag, var en av dem som bedömde skadorna på M/S Stockholm. Fartygets tvättinrättning låg i farty-gets främre del och var utrustad med maskiner från Sverige. Milch gick in i det skadade tvättrummet, som dränkts in av saltvatten, inspekterade maskinerna

Wascomat etablerade sina tvättomater i USA 1955 och har sedan dess använt Electrolux professio-nella tvättmaskiner.

som nu torkat och försökte starta dem. Till hans stora förvåning fungerade de svenska tvättmaskinerna som om inget hänt.

Milch insåg att sådana tåliga och tillförlitliga maskiner skulle kunna användas i den snabbväxande amerikanska tvättomatbranschen. Han kontaktade fabriken och kunde till slut säkra marknadsföringsrättigheterna till den svenska tvättutrustningen, med fokus på tvättomater med myntin-kast. Hans ättlingar är än i dag en stor kund till och distributör av Electro-lux professionella tvättutrustning i Nordamerika, som säljs under namnet Laundrylux. Samarbetet med Electrolux har nu pågått i över 60 år.

"Hållbarhet och tålighet är egenskaper som våra proffskunder uppskat-tar", säger Alberto Zanata, chef för Electrolux Professional.

Zanata rekryterades till Electrolux år 1989. Under fem år ledde Zanata Electrolux Professional i Nordamerika innan han utsågs till chef för hela sek-torn, som står för 6 procent av koncernens samlade intäkter, men oftast för dubbelt så mycket i vinst räknat. Bland kunderna finns restauranger, hotell, barer och kaféer, sjukhus, kommersiella tvättinrättningar och livsmedelsked-jor samt butiker.

Under 1984 växte verksamheten inom Electrolux professionella köks-produkter betydligt tack vare förvärvet av Zanussi Professional i Italien. Detta förvärv lade grunden för en strategisk plan att expandera inom produkter för livsmedelstjänster i Europa. Sektorns huvudkontor förlades senare till Valle-noncello utanför Pordenone norr om Venedig.

Electrolux Professional har under åren blivit innovationsledande inom ett flertal områden, med innovationer som prioriterar hållbarhet som gör kundens arbete enklare och mer lönsamt. År 2004 lanserades exempelvis Lagoon, ett vattenbaserat alternativ till kemtvätt. Air-O-Steam från 2002 var den första produkten inom Air-O-System, en komplett serie med avancerade produkter för professionella kök. SpeeDelight, som vunnit många interna-tionella utmärkelser, var den första höghastighetslösningen för matlagning.

Inom Electrolux Professional finns flera specialiserade varumärken, till exempel Zanussi, Dito-Samao och Veetsan, men i dag också dryckesva-rumärken som GrindMaster-Cecilware och Crathco samt varumärken inom uthyrning av tvättutrustning, som Schneidereit.

Varumärket Molteni, som fått sitt namn efter grundaren Joseph Molteni – en italienare som efter giftermål bosatte sig i Frankrike – har varit ett varumärke i särklass sedan 1923. Molteni levererade sina första ugnar till de legendariska franska kockarna Fernand Point från La Pyramide i Wien och till Andre Pic från Maison Pic i franska Valence strax innan andra världs-kriget bröt ut. Det var när Paul Bocuse gick i lära hos Point han började uppskatta Molteni och blev en övertygad Molteni-ambassadör, liksom Alain Ducasse blivit. Molteni är än i dag ett ledande namn inom skräddarsydda och handgjorda premiumugnar. Varumärket hamnade hos Electrolux Profes-sional-familjen år 1986.

Alberto Zanata: "Jag minns den dagen i USA när en berömd kock bad om en Molteni i samma färg som hans hår, eftersom det var hans speciella 'varumärke', och han ville att allt i hans restaurang skulle anpassas efter det. Jag kunde knappat tro det! Men vi grejade det, eftersom Molteni skräddarsys åt dig."

Professionella produkter, fortsättning

Det sägs att kockar är vår tids rockstjärnor. Folk lyssnar till och följer kockarnas verksamhet – trenden är genomgående i hela världen. Det finns dessutom ett oändligt antal matlagningsprogram i alla typer av medier. Att underlätta kockens dagliga arbete och utveckla besöksnäringen samt driva innovation inom teknik och hållbarhet har alltid varit kärnan hos Electrolux Professional. Sedan ungefär 50 år tillbaka har Electrolux Professional drivit en Chef Academy – både för att involvera kockarna i produktutvecklingen och för att rekrytera nya kunder.

Worldchefs (World Association of Chefs' Societies) är ett globalt nätverk av kockorganisationer som bildades 1928. Nätverket omfattar i dag miljontals kockar i över 100 länder. Electrolux Professional har under många år samarbetat med Worldchefs vid kockutbildningar inom hållbar matlagning. Genom ett nära samarbete under senare år med Feed the Planet har Electrolux riktat uppmärksamheten mot slöseriet med livsmedel och erbjudit utbildning för att hjälpa dem som haft svårt att få anställning inom besöksnäringen. Tillsammans med kockarna kan Electrolux Professional göra stordåd.

Electrolux Professional har växt organiskt, i huvudsak genom kunder i Europa, men har ökat sin närvaro även i resten av världen, särskilt i Nordamerika, Asien-Stillahavsområdet och Mellanöstern. Nyligen har även förvärv bidragit till tillväxten. Under 2015 anslöt sig Veetsan, en av de största kinesiska tillverkarna av professionella diskmaskiner, till Professional-familjen. Året därpå tillkom Grindmaster-Cecilware, en amerikansk tillverkare av kaffemaskiner och dryckesautomater. Genom förvärvet 2018 av det tyska företaget Schneidereit, leverantör av tvättutrustning för uthyrning, har nya affärsmöjligheter uppenbarat sig.

"Vi har utvecklats från att tillhandahålla produkter för livsmedelstjänster och tvättsystem till att bli den främsta lösningsleverantören inom besöksnäringen, med ett komplett erbjudande inom livsmedel, dryck, tvätt och även uppkopplade tjänster", säger Alberto Zanata. "Tack vare detta har vi en kontinuerlig och utvecklande kontakt med våra kunder.

Fortsatta förvärv

Förvärvsverksamheten i Electrolux fortsatte ett tag till i full fart. Det brittiska konglomeratet Thorn EMI hade länge försökt sälja sin vitvarudivision. Anders Scharp och Leif Johansson såg år 1987 möjligheten att till nedpressat pris komma in på den brittiska innovativa spismarknaden och etablerade en ledarposition i Storbritannien på hela vitvaruområdet. Storköksdivisionen var också intressant för hela koncernbygget.

Den andra storaffären handlade om den spanska marknad som kommit in med Zanussi. Denna marknad låg mognadsmässigt efter andra marknader i Europa, inom allt från dammsugare till diskmaskiner. Nu satsade Electrolux helhjärtat genom att köpa tillverkarna Domar och Corbero. Spanska marknaden betydde ännu mer när kompressortillverkaren Unidad Hermética förvärvades. Inga bra företagsköp, sett i efterhand, men fungerade som biljett till att komma in i Spanien.

Electrolux förvärvade också amerikanska Roper inom trädgårdsprodukter, ett av världens ledande företag på "riders", alltså traktorgräsklippare. Logiken bakom köpet var att kunna erbjuda dessa även i Europa. Flera mindre bilbältesföretag köptes in, bland andra Britax i Storbritannien.

Tyska Flickimperiet höll på att likvideras. Electrolux tog 1989 över tillverkningen av produkter för hem och storkök, däribland industriella tvättmaskiner i underkoncernen Buderus, ett spanskt plastkomponentföretag, och ett holländskt företag för kommersiell kylutrustning. År 1990 genomfördes flera nya mindre affärer när amerikanska batteridrivna trädgårdsredskap, tyska AEG-motorer, kanadensiska frysboxar och brittiska kökssnickerier köptes in till Electroluxkoncernen.

Genom förvärvet av Roper i slutet av 1980-talet utökades koncernens produktprogram med "riders", eller trädgårdstraktorer, och möjliggjorde tillverkningen av denna traktorgräsklippare från Jonsered.

Från landschefer till divisionalisering

Electroluxorganisationen hade växt upp i ett system där idéerna till affärer ofta kom från landscheferna. Varje sådan chef strävade efter egen expansion och bättre resultat vilket fungerade så länge branschen i Europa kännetecknades av nationella exportföretag. I och med att den inre marknaden skapades blev det för första gången tillåtet att sälja vitvaror fritt över gränserna.

Fabrikerna rapporterade till landscheferna ända fram till 1991 då de fördes in i en enda organisation och ett enda ansvar, enligt den nya inre marknadens logik. Ungefär halva ansvaret togs ifrån de gamla ”nationella kungarna” och hamnade i tre paneuropeiska industriella divisioner som därefter kontrollerade produktutvecklingen och tillverkningen.

Produktionsomläggningen skedde naturligtvis under motstånd. Det låg i landschefens intresse att försvara sitt revir, att konkurrera med de andra landscheferna i Europa om exportutrymmet. Cheferna för Storbritannien, Frankrike, Tyskland och Schweiz var inte vana att maka på sig för helheten.

Den fortsatta processen behandlades år 1993 på en konferens i Sigtuna. ”How things should be one” stod det på en så kallad whiteboard. En integrerad organisation var skissad där försäljning, marknadsföring och industristyrning fördes samman till en uppsättning europeiska produktdivisioner som alla hade fullständigt funktionella ansvar. Den landschef som såg detta fick säkert kaffet i vrångstrupen.

År 1993 utnämndes Frigidaires kök till ”Kitchen of the Year” vid National Association of Home Builder’s Show i Las Vegas.

Problem i Nordamerika

I Nordamerika hade man inga problem med starka landschefer men desto fler andra bekymmer. White framstod som ett hopplockat företag där problemen med integration inte hade lösts på riktigt. ”Ett riktigt råttbo”, sade en av de medarbetare som fick flytta dit. Att fortsätta att lappa och laga var ingen framgångsväg när vinstmarginalerna var så små redan från början.

Vice vd Hans G. Bäckman, som kom från Husqvarna, fick i uppdrag att omvandla koncernens nordamerikanska verksamheter.

Att reda upp bland ett trettiotal olika fabriker och många varumärken blev i stället väldigt dyrt. Åtskilliga miljarder kronor fick plöjas ned långsiktigt i bättre fabriker. De nya anläggningarna – Kinston för diskmaskiner i North Carolina, Anderson i South Carolina för kylskåp, Webster City i Iowa för tvättmaskiner och Grenville i Michigan för stora kylskåp – skulle sluka både pengar och ledningskapacitet under lång tid.

Vitvarubolaget i Nordamerika döptes om till Frigidaire för att fokus skulle hamna på det ledande varumärket. Galleryprodukterna var ett första försök att klättra uppåt prismässigt. Electrolux hade ju inte rätt till sitt namn i Nordamerika. Problemet med omläggningen blev att konkurrenterna fick möjlighet att starta priskrig och flytta fram sina positioner under tiden som Electrolux kämpade med produktion och omläggning.

Det amerikanska dotterbolaget tappade en stor del av sina leveranser till detaljisten Sears som sålde apparaterna under egna varumärket Kenmore, ett av USA:s allra största. Det fanns alltid risk att detaljister skulle spela ut leverantörerna mot olika underleverantörer.

Den amerikanska konsumenten var konservativ. Frontmatade tvättmaskiner var från början en amerikansk uppfinning, som fulländats av Zanussi. Men amerikanska konsumenter dröjde sig kvar vid toppmatade alternativ.

Vice vd Hans G. Bäckman, Husqvarnas entreprenör, fick år 1991 flytta till Nordamerika för att under sex år försöka omvandla koncernens amerikanska och kanadensiska verksamheter som verkställande direktör för Frigidaire Company och även vara produktlinjechef för utomhusprodukterna i Nordamerika. En viktig och ansträngande insats lade grunden för framtiden, men Bäckman hann inte få bukt med förlusterna på vitvarorna. Mycket av det som tjänades i Europa förlorades, år efter år, i Nordamerika. Det globala vitvaruföretaget höll ändå långsamt, under stora födslovåndor, på att ta form.

En ny generation

Både europeiska och amerikanska företag började exploatera sin öppnare världsmarknad. Inom vitvaror, nu den viktigaste verksamheten i Electrolux, hamnade ansvaret och arbetsbördan att stämma blodförlusterna och samordna mer på vitvaruchefen Leif Johansson och hans unga gäng.

En ny generation kom successivt i hetluften med namn som Lennart Sundén, Ulf Södergren, Heikki Takanen, Hans Stråberg, Hans G. Bäckman, Jerker Adeberg, Matts Ekman och Johan Bygge. Och dit hörde naturligtvis den nye designchefen Christian Klingspor som påbörjade arbetet med att bygga olika designfamiljer för att skilja de olika varumärkena åt. Senare blev den kategoriseringen också grunden för att bygga olika tekniska plattformar.

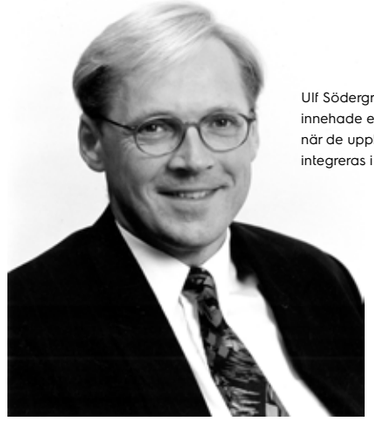
Även om produkterna och marknaderna i fallet Zanussi och Electrolux mest kompletterade varandra gällde det att krama ur de synergier som ändå uppstod. Förlusttakten i Zanussi var från början så hög att det egna kapitalet i Electrolux skulle ätas upp på några få år om inget gjordes.

Mellan det unga svenska gänget och det lite äldre italienska uppstod en ömsesidig respekt. Tillsammans skapade de en global verksamhet när 15 000 italienare kom in. Även om Whiteaffären inte utvecklades lika kraftfullt så hade Electrolux trätt fram som en global spelare vid geopolitiskt rätt tidpunkt.

I början av 1990-talet tog en ny generation över ledningen av Electrolux: Johan Bygge, ekonomichef och sedermera Europachef.

Lennart Sundén, bland annat chef för koncernens dammsugarverksamhet.

Heikki Takanen började 1979 och hade ett flertal olika befattningar, bland annat som chef för professionell kyla.



Ulf Södergren började 1984 och innehade ett flertal befattningar när de uppköpta företagen skulle integreras i Electrolux.

En global ekonomi

Den största drivkraften för internationalisering var EU-projektet, som hade fått en oväntad livskraft samtidigt som Sovjet höll på att öppna sig och ”Uruguayrundan” med över 100 stater i förhandling om friare världshandel gick allt bättre. Multinationella företag producerade och marknadsförde på många olika marknader. Riktigt globala företag började ordna internationella flöden internt i koncernerna längs förädlingskedjorna för att få skalekonomi i alla led. Electrolux var ett av dessa storföretag.

Europa hade hemsökts av ”Eurosklerosis”, en elakartad kombination av industriutslagning och nolltillväxt. Planer och regleringar snöpte konkurrensen. Vitboken om den ”inre marknaden” som publicerades av fransmannen Jacques Delors och britten Lord Cockfield år 1985 blev det halmstrå som de europeiska regeringarna till slut ivrigt grep efter. Arbetskraft, varor, tjänster och kapital – ”de fyra friheterna” – skulle röra sig fritt i Europa från 1992. Nästan lika spännande blev det avtal som raskt förhandlades fram mellan de tolv EG- och sju EFTA-länderna, det så kallade EES-avtalet. Och i november 1993 antogs till slut, trots finanskriser, avtalet om Europaunionen, EU.

Berlinmurens och sedan Sovjetunionens fall fick omvälvande följder. Väst- och Östtyskland förenades och de baltiska staterna bröt sig loss. Ett efter ett av Östeuropas länder förberedde sig på att söka medlemskap i EU. De släpptes snart in, flera i taget. Parallellt kom en liknande utveckling i Nordamerika med Nafta, frihandelsavtalet mellan Mexiko,

» Riktigt globala företag började ordna internationella flöden internt i koncernerna längs förädlingskedjorna för att få skalekonomi i alla led. Electrolux var ett av dessa storföretag. «

Kanada och USA som trädde i kraft 1994. Redan i årsredovisningen för 1991 talar Anders Scharp, då styrelseordförande, och vd Leif Johansson i sitt gemensamma förord om möjligheterna på de nya öppna östeuropeiska marknaderna för Electrolux. Och året därpå kom en rad samarbetsprojekt i Kina, Indien och Ryssland. Företagsledningarna vilade verkligen inte på hanen.

Electrolux var redan etablerat som världens största och mest internationella företag inom hushålls- och utomhusprodukter. I Nordamerika var marknaden mättad och i stort sett färdigsanerad, i Ostasien var japanerna stora och opererade ett system med egna butiker men i Europa växte marknaden fortfarande med många företag.

De amerikanska konkurrenterna tog snabbt intryck av Electrolux och letade efter köpobjekt i Europa. I augusti 1988 kom först nyheten att Whirlpool förvärvat vitvarudivisionen i holländska Philips. Strategin var att ta över Philips tillverkning och sälja produkterna under namnet Whirlpool, vilket var en annan och våghalsigare väg än den Electrolux brukade gå. Erfarenheten visade att varumärken tog lång tid och mycket pengar att etablera med osäkert slutresultat, medan fabriksnedläggningar kunde planeras in i minsta detalj med mer säkert resultat. Att Whirlpools varumärkesbyte inte blev någon snabb framgång hejdade processen mot färre varumärken hos konkurrenterna.

Den andra stora amerikanska konkurrenten Maytag satsade på främst dammsugarmarknaden i Nordamerika, Storbritannien och Australien genom att köpa företaget Chicago Pacific med Hoovers internationella verksamhet. Det spekulerades om vad General Electric skulle hitta på med sitt vitvaruföretag. Kanske skulle de sälja till tyska Siemens eller också köpa AEG, som Electrolux hade varit på väg att ta över fem år tidigare. Men den koncernledningen hade fullt upp med elteknik, underhållning och finansverksamheter.

Ett fönster mot öster

Det var fortfarande svårt att förstå hur det kommunistiska Kina skulle kunna blanda sig i den här leken på något avgörande sätt. Det hade inte funnits någon genomtänkt plan när den stora nyordningen proklamerades 1978. Mest ville Maos efterträdare Deng Xiaoping pröva sig fram och effektivisera systemet genom att släppa in marknadskrafter i jordbruket. Men att skapa familjejordbruk, utan äganderätt till jorden, räckte för att ekonomin skulle växa med 7 procent om året, låt vara från mycket låg nivå.

Det hade knappast blivit mer än ett engångslyft om inte utlandskineserna samtidigt släppts in i spelet. Regioner i Kina fick rätt att handla med utlandet och det skapades fyra ekonomiska frizoner nära Hongkong. 60 procent av kapitalet som flöt in dit kom från kineser i förskingringen.

I juni 1989 valde makthavarna med gamle Deng Xiaoping i spetsen att slå ned studentledda demonstrationer på Himmelska Fridens Torg i Beijing, som kom efter att den sovjetiske ledaren Michail Gorbatjov talat om ny öppenhet. Nya liberaliseringar, särskilt i de södra delarna av Kina, blev också en del i kommunistpartiets ansträngningar att behålla greppet. Nya industristäder som Shenzhen började spotta ut exportprodukter i en utsträckning som på bara något decennium skulle bidra till att omvandla hela världsekonomin. Efter några år av tvekan, inför den hårdföra politiken, valde de internationella företagen från Nordamerika och Europa att satsa helhjärtat på dotterbolag i Kina. Därför gick omvandlingen ännu snabbare än tidigare i Japan. Electrolux låg tidigt i den vågen.

Till och med i det protektionistiska Indien infördes efter 40 år en nyordning. När det dominerande Kongresspartiet genomgick en kris 1991 genomförde nya finansministern Manmohan Singh en rad ekonomiska reformer.

I utvecklingen från frihandel till en global ekonomi ingick inte bara förvärvsexpansion och nyetableringar utan också avvecklingar och neddragningar.

Electrolux tvingas på defensiven

Första halvåret 1990 bröts dramatiskt den tioåriga expansionen för hela koncernen. Försäljningen minskade och vinsten halverades. Det berodde bara till en del på höga svenska lönekostnadsökningar. Gränges hade hamnat fel med sina inköp av aluminiumoxid. Fabriksinvesteringarna i Italien och USA tyngde med allehanda förseningar. I Nordamerika var det priskrig och i Storbritannien växte lagren när efterfrågan rasade.

För Electrolux, som var en av Sveriges största arbetsgivare med närmare 28 000 anställda, slog krisen på hemmamarknaden särskilt hårt.

Anders Scharp kommenderade därför inbromsning, ett tiotal fabriker skulle stängas, var tionde anställd skulle rationaliseras bort och den kommersiella servicen med 30 000 anställda säljas.

”Det är fokusering som gäller och då blir det att rensa i rabatten”, sade han till *Veckans Affärer* år 1990.

Electrolux gick för första gången på defensiven. ASAB och de professionella serviceverksamheterna såldes ut. Strömstadsfabriken, satellit till Motala med husvagnskylskåp och olika köksfläktar, lades ned. Totalt minskade antalet anställda under 1990 med 9 000 personer. Samtidigt som Electrolux bromsade i Västeuropa, gasade företaget i Östeuropa. Förvärvet av ungerska Lehel gjordes 1991, mitt under krisen.

» Anders Scharp kommenderade därför inbromsning, ett tiotal fabriker skulle stängas, var tionde anställd skulle rationaliseras bort och den kommersiella servicen med 30 000 anställda säljas. «

Tillverkning av dammsugare av märket Volta vid Västerviksfabriken 1985.

I Sverige hade under 1980-talet löneökningarna sakta men säkert ätit upp devalveringseffekterna från 1982. Samtidigt konkurrerade kommuner och företag om arbetskraften. Det började likna industrikrisen 1976–1977.

Till inflationsklimatet bidrog upparbetade stora devalveringsvinster i exportföretagen och under en period hade den svenska aktiebörsen fått en pånyttfödelse. Regeringen försökte till slut lätta på trycket genom avregleringar av finansmarknaderna, ett nytt skattesystem och medlemsansökan till den europeiska gemenskapen.

Finanskris i Sverige

Det var som att punktera en ballong. Inflationen dog och detta drog med sig fastighetsmarknaden och bankerna i ett värderas. Nästan alla svenska finansbolag gick i konkurs tillsammans med många av fastighetsbolagen.

Sysselsättningen i företagen föll kraftigt, många företag drog ned antalet anställda med 25 procent och totalt ökade antalet arbetslösa med 400 000. Krisen slutade med att finansmarknaderna senhösten 1992 värderade ned den svenska kronan med mer än 25 procent mot omvärlden efter att kronan släppts fri av Riksbanken.

Finansiellt skulle finansfolket på Electrolux lyckas parera alla svängar i den svenska krisen, med en blandning av tur och skicklighet.

Matts Ekman, som kom in i bolaget genom Grängesaffären, fick bygga upp en finansfunktion i Electrolux. Nu under finanskrisen betalade sig detta med råge. Alla finansplaceringar gick rätt för en tid. Strax innan den italienska liran kraschade låg det italienska bolaget med en jätteoption i D-mark och före kronkrisen hösten 1992 hade Electrolux lagt om en stor del av belåningen till svenska kronor.

» Finansiellt skulle finansfolket på Electrolux lyckas parera alla svängar i den svenska krisen, med en blandning av tur och skicklighet. «

”Jag tror att vi säkrade ett par miljarder i resultat jämfört med om vi suttit stilla. Det var ju ganska känsligt, allt det där, både i Italien och i Sverige”, säger Matts Ekman.

”Huvudinriktningen var att skydda företaget från stora förluster. Electrolux hade stora utländska tillgångar, det vill säga utländskt eget kapital, som vi skyddade med lån i samma valuta. Med en svensk devalvering skulle så klart tillgångarnas värde öka, dock inte i balansräkningen, medan lånen skulle drabbas av en omedelbar resultatförlust på ett par miljarder kronor, vilket skulle slå hårt på moderbolagets kapital. Det var skälet till att vi lade om lånen till kronor när det stod ganska klart att kronan inte skulle kunna hållas. Allt med tanke på bolagets bästa.”

Till detta kom neddragningarna och omstruktureringarna. År 1987 hade koncernen, inräknat ASAB:s städare, med 140 000 anställda varit Europas 20:e största företag och Nordens största. Det var bara Volvo, Saab-Scania och Asea som hade fler anställda svenskar. Det var dags för ny logik och nya strategier. I globaliseringens nya tid gällde det att fokusera på skalekonomi över gränserna.

Medan krisen pågick började Anders Scharp och Peter Wallenberg tala om en utökad roll i ägarbolaget Investor, som våren 1991 mitt under krisen köpt ut hela Saab-Scania från börsen. Det behövdes mer industrikompetens i det sammanslagna och belånade Investor och Saab-Scania. Marginalerna för misstag var små. Peter Wallenberg själv var på väg mot en hjärtoperation. Scharp skulle helt enkelt fram till Wallenbergs pensionering bli dennes närmaste förtrogne tillsammans med Investors vd Claes Dahlbäck.

Werthén lämnar Electrolux

Styrelseordföranden Hans Werthén hade passerat de 70 år som brukade markera slutet på en industriledarkarriär. Även vice ordföranden var snart pensionsmässig. Det sågs naturligt att Scharp tog över ordförandeklubban i Electrolux och att Bystedt blev kvar några år till i styrelsen. Trojkans epok var trots allt inte riktigt över. Att Scharp blev kvar i företagsledningen som koncernchef markerade att verkställande direktören Leif Johansson dels skulle växa in i kostymen, dels få tid för den stora integrationsprocess med vitvarorna i Zanussi och White Consolidated som han redan påbörjat som vitvaruchef.

När Werthén lämnade styrelsen 1991 vid 72 års ålder hade företaget ökat sin omsättning med 13 procent om året i reala termer under 22 år. Genom att förvärva och omstrukture-

Hans Werthén lämnade ordförandeposten för Electrolux år 1991 vid 72 års ålder. Då hade företaget ökat sin omsättning med 13 procent realt om året under 22 års tid.

ra hundratals affärer hade det gått att växa lika snabbt som på 1930-talet, då företaget var ungt och branschen för hushållsprodukter omogen. Den tidiga efterkrigstiden framstod vid jämförelse som en stagnationsperiod trots att försäljningen fram till Werthéns inträde realt hade expanderat med närmare 5 procent per år.

Under Werthén och trojkan skedde omstörtande förändringar:

Koncernens mest livskraftiga produkter från 20 år tidigare, dammsugare och absorptionskylskåp, fortsatte att växa och utvecklas lönsamt i samma takt som tidigare, men krympte ändå relativt sett. Dammsugare stod för drygt 8 procent av omsättningen och absorptionskylskåpen 2 procent.

Tidigare problemsektorn vitvaror hade växt och omstrukturerats snabbare än hela koncernen så att den nu var störst och svarade för 38 procent av helheten. De var äntligen lönsamma men mätte sig inte med alla sidoskotten, vilket tryckte ned koncernens totala marginal till 6 procent.

Mer än hälften var sådant som tidigare varit perifert eller inte funnits alls. Kommersiell utrustning stod för 11 procent, utomhusprodukter för 10 procent, kommersiell service för 5 procent tillsammans med industriprodukter, 21,5 procent, och byggkomponenter, 5 procent.

Lönsammast var, förutom de klassiska Wenner-Gren-produkterna, utrustning för storkök och kommersiell kyla, motorsågarna och serviceverksamheten.

Försäljningen i Europa hade minskat relativt sett från 78 till 61 procent av omsättningen och i Latinamerika från 8 till 2 procent, vilket främst förklarades av att Nordamerika expanderat till 28 procent via Tappan och White. Kanada, Australien och Japan var också stora marknader men globaliseringens tid hade inte riktigt börjat ännu.

Det är alltid frestande att i efterhand tala om en medveten och väl genomförd strategi. Men stora delar av ”Electroluxmodellen” var opportunistisk och handlade om att gripa tillfällen i flykten.

Viktig Tysklandsaffär vid fel tid

Electrolux och AEG i allians

Samarbete inom forskning och utveckling • Rationaliseringar hotar 400 jobb

Positiva tyska kommentarer till samarbetet

Electrolux och AEG bildar allians. Bolagen ska samarbeta inom forskning och utveckling, men rationaliseringen hotar 400 jobb. Detta var första steget i det som skulle komma att bli köpet av AEG 1994. Ur *Svenska Dagbladet Näringsliv* den 24 juni 1992.

I början av 1997 skickade chefen för AEG Haugeräte, Carlhanns Damm, ett personligt brev till 8 000 vitvarudetaljister och försäkrade dyrt och heligt att AEG var ett varumärke som skulle finnas kvar och att AEG Hausgeräte skulle fortsätta att leverera tysktillverkade kvalitetsprodukter precis som förut.

Anledningen till detta var att den stora industrikoncernen Daimler-Benz under ny ledning höll på att avveckla sitt dotterbolag AEG. Den kommunikativa utmaningen för Damm var att AEG-vitvarorna inte längre ingick i tyska Daimler-Benz, utan i stället ägdes av svenska Electrolux. Inte särskilt många tyskar kände till detta ännu, knappt ens alla detaljhandlare. En liten spelare i norr hade köpt ett av Tysklands stoltaste varumärken.

Att Electrolux varit starkt i Tyskland före andra världskriget var numera nästan glömt och på vitvarusidan var det det italienska varumärket Zanussi som gällde. Västtysklands vitvaror hade efter kriget varit en kronisk problemmarknad för Electrolux med sina nedtryckta marginaler och hårda konkurrens.

Tyska AEG hade en stark position på hemmamarknaden, särskilt inom spisar. Detta är en annons från 1973.

Dammsugaren Vampyr från 1990, med tillbehör i särskilt fack.

Electrolux köpte på 1980-talet tvättmaskinstillverkaren Zanker och 1992 öppnades ytterligare en möjlighet. Då kunde företaget köpa 10 procent av ägandet i tyska AEG Hausgeräte med option på ytterligare 10 procent. Det stora konglomeratet AEG hade finansiella problem. Avyttringar var den enda utvägen för ägaren Daimler-Benz.

Electroluxledningen var redan från början inriktad på att ta hela företaget. Det gällde att hålla undan amerikanska konkurrenter. Skulle Whirlpools förvärv i Europa av Philips få General Electric att göra samma sak?

Egentligen var det inget bra tillfälle för Electrolux att engagera sig i nya integrationsprojekt. Problemen var stora i Nordamerika och omorganisationen av den europeiska marknaden frestade också på ledningsresurserna. Men man kan inte välja sina tillfällen. ”Man kan bara skjuta när fågeln råkar flyga förbi”, säger Leif Johansson.

Samarbetet med AEG kom i gång snabbt och 1993 löstes optionen in så att förhandlingar om hela AEG Hausgeräte kunde inledas med ägaren Daimler-Benz. Före slutet av året var affären klar, sammanlagt på 5,3 miljarder kronor.

Första resultatbidraget från AEG blev en stor besvikelse. Konsumtionen sjönk i Tyskland 1995 efter en lång byggboom som hade samband med sammanslagningen av väst och öst. AEG:s paradprodukt var inbyggda kylskåp i de nybyggda bostäderna. I de äldre husen var det hyresgästen som flyttade in och ut med sina egna begagnade vitvaror. Turbulensen och skriverierna kring krisen för andra AEG-verksamheter gjorde inte saken bättre.

Den tyska marknaden var konservativ, det var bara ”Made in Germany” som gällde för kvalitet. Dotterbolagschefen Damm kunde i diskussionerna med Stockholm hänvisa till elektronikföretaget Grundig som efter att ha flyttat sin produktion till Asien fått se ett säljras. Till råga på allt drabbades AEG Hausgeräte av en strejk som ledde till ett ovanligt dyrt löneavtal.

Carlhanns Damm sågs som en viktig chef i det här läget. Han var civilekonom och marknadsföringsexpert med egen konsultverksamhet när han 1990 blev chef för AEG Hausgeräte. Han lyckades rycka upp företaget i en svår period och förknippa AEG:s teknik med miljöhänsyn. År 1993 fick han priset som ”Ökomanager des Jahres” i tysk industri. AEG var ett kvalitetsmärke tillsammans med Miele och sammanslagna Bosch Siemens. Tyskar allihop.

Damm ville driva en tysk linje med innovativa produkter och stort tyskt innehåll (70 procent av komponenterna). Det var dags att satsa på en ny tvättmaskinsserie som skulle kosta 400 miljoner kronor att utveckla.

Alla tre produktionsenheterna – i Nürnberg, Rothenburg och Kassel – integrerades i Electroluxsektorerna Våta, Heta och Kalla. Men ett praktiskt problem med ledningsgruppsarbetet var att den tyske chefen inte alls behärskade det engelska språket.

Carlhanns Damm har dock bara gott att säga om den här första epoken.

”Jag hade ett avtal med Leif Johansson om hur vi skulle arbeta och jag uppskattade de unga riskvilliga svenska företagsledarna som kompletterade de tyska som var äldre och försiktigare.”

Med Zanussi gick inte samarbetet lika lätt, det italienska företaget var ju världsledare på frontmatade tvättmaskiner och hade länge konkurrerat med det tyska företaget via detaljhandelskedjan Quelle.

Eljätten som blev varumärke för vitvaror

AEG:s historia började med att ingenjören Emil Rathenau köpte rättigheterna till den elektriska glödlampan på den första internationella elektricitetsmässan i Paris 1881. Föregångaren till det blivande världsbolaget började med att införa elektrisk belysning i kaféer, restauranger och teatrar drivna av små elektricitetsverk. Det var dyrt och opraktiskt men före sekelskiftet 1900 hade AEG byggt 248 kraftverk som tillsammans levererade 210 000 hästkrafter elkraft till belysning, spårvagnar och hushållsmaskiner.

På bara några decennier presenterades många av de apparater som fortfarande i dag konstituerar branschen; elspisar, dammsugare, strykjärn, vattenkokare, kaminer, till och med hårfönen. År 1913 lanserades dammsugaren Dandy som var en värdig konkurrent till Axel Wenner-Grens första Luxdammsugare.

När andra världskriget utbröt hade AEG expanderat genom att förvärva radio- och tv-företaget Telefunken och sekelgamla järnvägsföretaget Börsig. Men vid krigsslutet förlorade företaget de flesta av sina produktionsenheter – en del var nybyggda enheter i de tyskockuperade områdena i öst. Sovjetiska och franska trupper monterade ned anläggningarna i Berlin och förde bort dem. I stället byggde AEG nya moderna anläggningar i Västtyskland. År 1970 var AEG ett av världens största elteknikföretag med 178 000 anställda. Intrycket var att företaget byggt upp en byråkratisk organisation med ett överdimensionerat huvudkontor.

Hushållsprodukterna i AEG Hausgeräte blev en växande del av koncernen när en tredjedel av de västtyska kvinnorna gick ut i arbetslivet och efterfrågan på arbetsbesparande hjälpmedel ökade, som i andra länder. Från spisarna, dammsugarna och hårtorkarna och annat expanderade verksamheten till kylskåp 1950 och den helt automatiska tvättmaskinen Lavamat som kom 1958. "Aus Erfahrung Gut" var valspråket för AEG Hausgeräte. Konkurrensen hårdnade i Tyskland på 1960-talet med lågprisimporten från Italien. Konkurrenterna Bosch och Siemens gick samman.

År 1975 var AEG-Telefunken det 54:e största industriföretaget på tidningen *Fortunes* globala lista, tre gånger större än Electrolux. Antalet anställda hade sjunkit till 162 000 och koncernen gick med förlust, låt vara en liten sådan, men de tycktes kroniska. En stor kärnkraftsatsning hade misslyckats, exporten hade aldrig riktigt tagit fart. Fabrikerna i Berlin stängdes en efter en.

Huvudproblemet med AEG var för många verksamheter i fel skala. AEG Hausgeräte utgjorde nu ungefär en femtedel av koncernen, men divisionen som var stark i Tyskland och de närmaste länderna svarade inte för mer än 6 procent i Europa. I Tyskland hade AEG 15 procent av marknaden, men postorderföretaget Quelle med sina importerade vitvaror var större än AEG.

År 1982 lade koncernen in en insolvensansökan och från 1985 fusionerades AEG med fordonskoncernen Daimler-Benz. Visionen om en stor teknikkoncern förverkligades dock inte utan bitarna i AEG hamnade i många andra företag.

Electrolux, som äger rättigheterna till varumärket AEG för hushållsprodukter och ett antal andra kategorier, har fortsatt att vårda dess tyska ursprung. När detta skrivs är det fortfarande koncernens premiummärke i både Tyskland och flera andra länder.

Lennart Ribohn, Anders Scharp och Leif Johansson på Himmelska Fridens Torg i Peking, Kina.

Stora ambitioner på nya marknader

Lennart Ribohn var en långvägare i Electrolux som redan som 27-åring fått uppmaningen att säga emot högste chefen Werthén, en vana som han sedan höll fast vid under en lång tid som controller och ekonom. Nu blev han successivt i början av 1990-talet ansvarig för de nya marknaderna – New market division – i stort sett allt utom Nordamerika och Europa.

Om den första delen av 1990-talet kännetecknats av den europeiska integrationen och strukturproblemen i Nordamerika så började de nya utvecklingsländerna väga allt tyngre. Medan marknaderna i Västeuropa och Nordamerika framstod som mogna fanns utmaningar och möjligheter överallt utanför, i Östeuropa, Latinamerika och Asien. Dessa regioner stod bara för 10 procent av omsättningen men 20 procent borde ligga inom räckhåll, menade Ribohn och hans chef Johansson.

En rad geopolitiska händelser hade förändrat situationen för koncernen, i Östeuropa, Kina, Indien och inte minst EU, där inte mindre än 31 länder ville vara med. För Electrolux var målet att bli ett globalt företag bara ännu tydligare.

Electrolux hade förvärvat Ungerns största vitvaruföretag redan 1991 och säljorganisationer hade etablerats i Ryssland, Polen, Tjeckien, Slovakien, Ungern och Baltikum. I Estland tillverkade Electrolux spisar. I mitten av 1990-talet vägde Östeuropa ungefär lika tungt som Spanien och det fanns fler ungrare anställda än fransmän.

Latinamerika var ungefär lika stort som Storbritannien men med färre anställda. Det väldiga Asien låg på Italiens nivå med färre anställda även här.

Från den här beskedliga nivån borde det finnas en stark tillväxt, frågan var bara hur stora risker Electrolux vågade ta med tanke på den svaga soliditeten och problemen i Nordamerika. Få vitvaruföretag satsade internationellt, det var främst amerikanska Whirlpool som tänkte i samma banor som Electrolux.

”På vilket hotell vårt folk än tog in så mötte de konkurrenter från Whirlpool i svängdörrarna”, skämtade Leif Johansson. ”Hoover satsade internationellt på dammsugare och Stihl på trädgårdsprodukter.”

Största förvärvet på de nya marknaderna kom i Brasilien i början av 1996 med Refripar, näst störst i landet med 5,3 miljarder kronor i omsättning och 5 000 anställda. Refripar var särskilt starkt på kyl och frys och hade expanderat till tvättmaskiner och mikrovågsugnar. Whirlpool hade redan lagt beslag på största företaget, men det krävande Brasilien skulle med tiden bli en stor framgång.

I Indien köpte Electrolux tvättmaskinsföretaget Intron med tvättmaskiner. Främsta produkten för Electrolux var kylskåp, som också producerades i ett hälftenägt joint-venture. År 1996 förvärvades rätten till det viktiga kylskåpsvarumärket Kelvinator. Electrolux hade stora satsningsplaner men Indien framstod som krångligt och protektionistiskt. Men det gick bra de första åren. Ett särskilt problem med Indien, som ännu inte lösts, var den lilla medelklassen. Konsumentföretagen från västländerna fann att de överskattat marknadens storlek och potential.

I Indien såldes 250 000 dammsugare av märket Eureka som tillverkades på plats. Tidigare hade också direktförsäljningsorganisationen, som nu hette Lux, byggt upp goda marknadsandelar i Filippinerna, Indonesien, Malaysia, Singapore och Thailand. Lux hade totalt 15 000 dörrförsäljare och sålde för 3 miljarder kronor per år, varav hälften i Asien. Electrolux fick tillåtelse att bilda säljbolag i Kina och öppna butiker, ett steg framåt och hopp om 2 miljarder kronor i omsättning. Det var svårare att sälja med dörrknackning i Kina.

Större affärer hägrade när Kina utvecklades över hela vitvarusortimentet. Zanussi hade startat en kompressorfabrik i Tianjin, hamnstad till Beijing, som levererade till kinesiska tillverkare. Electrolux skulle uppföra en samägd dammsugarfabrik där och ytterligare två fabriker för tvättmaskiner respektive kyl och frys på andra orter. Investeringarna var 740 miljoner kronor på tre år. ”Vi siktar på lika stora marknadsandelar som i USA och Europa”, deklarerade Leif Johansson.

Men Kina var en svårare nöt att knäcka än man hade trott. Alla konkurrenterna ville satsa i Kina och de lokala tillverkarna lärde sig snabbt tekniken genom alla joint-ventures.

» Största förvärvet på de nya marknaderna kom i Brasilien i början av 1996 med Refripar, näst störst i landet . «

”Vi borde ha struntat i kompressorfabriken”, säger Leif Johansson i dag. ”Tvättmaskinsfabriken borde vi ha kunnat reda ut och ägarandelen i det då lilla Haier var ju inte heller fel. Vi var ute för tidigt men koncerner som vill bli globala måste kunna ta kostnader på nya marknader för att trygga sin långsiktiga överlevnad. Finansmarknaden ville ha särredovisning men när förlusterna redovisades hade de bara en lösning, att skära bort.”

» Kina var en svårare nöt att knäcka än man hade trott. «

Den svenska bordtennisstjärnan Jan-Ove Waldner, med det lokala smeknamnet ”Det evigt gröna trädet”, är extremt populär i Kina. Han anlitades av Electrolux för att marknadsföra bolaget i landet.

Electrolux i utvecklingsekonomierna 1991 och 1996

Land	Omsättning 1996	Omsättning 1991	Anställda 1996	Anställda 1991
Brasilien	5 341	320	4 965	5 193
Kina	808	106	1 919	-
Thailand	800	406	2 778	5 044
Polen	798	133	323	6
Ungern	577	356	3 548	4 372
Indonesien	438	134	2 834	2 376
Malaysia	423	243	1 226	2 322
Tjeckien	560	104	257	24
Ryssland	425	116	149	-
Turkiet	306	200	95	-
Argentina	296	45	51	-
Hongkong	269	214	137	1 882
Baltikum	245	-	126	-
Mexiko	215	304	1 617	2 068
Indien	81	37	689	318

Omsättningen anges i miljoner kronor.

Brasilien sticker ut bland satsningarna på utvecklingsekonomierna – Electrolux hade en lång historia här och 1996 förvärvades Refripar. Men i många andra tillväxtmarknader flerdubblades försäljningen. Kina var den stora satsningsmarknaden och Ungern tillverkningslandet i Östeuropa. I Indien tilläts bara delägda bolag. I Asien fanns de marknader där koncernen länge haft lokala organisationer för direktförsäljning. I länder som Thailand och Malaysia började försäljningen genom återförsäljare att öka, och därigenom minskade antalet direktsäljare.

Viktigaste varumärken, marknader och tillverkningsländer år 1994

Vitvaror

Varumärken: Electrolux, Zanussi, AEG, Husqvarna, Elektro-Helios, Rex, Tricity Bendix, Juno, Corberó, Frigidaire, White-Westinghouse, Tappan, Kelvinator och Gibson.

Marknader: Nordamerika, Norden, Italien, Tyskland, Storbritannien, Frankrike, Spanien och Schweiz.

Produktion: Italien, USA, Norden, Tyskland, Ungern, Spanien, Frankrike, Schweiz och Storbritannien.

Dammsugare

Varumärken: Electrolux, Eureka, Tornado, Progress, Volta, Alfatec och Lux.

Marknader: Nordamerika, Norden, Storbritannien, Frankrike, Tyskland, Australien, Japan, Italien, Spanien och Brasilien.

Produktion: USA, Storbritannien, Sverige och Italien.

Fritidsprodukter (absorptionskylskåp med mera)

Varumärken: Electrolux och Dometic.

Marknader: Nordamerika, Tyskland, Frankrike, Storbritannien, Italien och Asien.

Produktion: Sverige, Tyskland, Luxemburg, USA och Ungern.

Matrisen över de hushållskapitalvaror som historiskt varit kärnan i Electrolux var komplicerad efter alla förvärv. Varumärkena var i huvudsak regionala eller nationella. Koncernen var förstås representerad i hela Europa med alla produkter. De nämnda varumärkena inom vitvaror var de största som nu sorterades upp i fyra grupper, alfa, beta, gamma och delta.

En ny ägarvärld

Marknadsledarna i Nordamerika och Europa, som Whirlpool och Electrolux, framstod som större och mäktigare i sina branscher efter att de slukat många av konkurrenterna. Deras omsättning hade stigit radikalt samtidigt som frihandeln öppnade nationerna.

Men utvecklingen var inte entydig eftersom ny teknik och öppenhet även bäddade för invecklade nät av underleverantörer och partners. Stora delar av det arbete som tidigare utfördes av tjänstemän och servicefolk kunde ju ”outsourcas”.

Till detta kom ett nytt globalt ägarsystem. Pensionsfonder och sparfonder tog successivt över ägandet av världens stora börsnoterade företag från slutet av 1980-talet. Stockholm

» Pensionsfonder och sparfonder tog successivt över ägandet av världens stora börsnoterade företag från slutet av 1980-talet. «

blev en del av detta när finanspolitiken öppnades och regleringarna mot utländska ägare togs bort. Särskilt sparfonderna favoriserade ”likvida” aktier där de kunde gå in och ut utan att störa marknadsbilden för mycket.

Stora företag kunde köpa mindre företag och betala ”billigt” med sina egna nyemitterade premievärderade aktier. Optimismen på börsen ökade och sparfondernas förvaltare levde snart tillsammans med storföretag och särskilda riskkapitalföretag i den guldålder som deras egna affärer skapade.

Två typer av logik

Två logiker förstärktes. Den ena var att försöka skapa starkt prisledarskap i sin bransch genom att vara störst och aggressivt köpa upp besvärliga konkurrenter. Den andra var att renodla verksamheten. Fondägarna ansåg att de kunde hantera företagsriskerna genom att blanda olika aktier från lättanalyserade företag i sina portföljer. Och en ny företagsledar- och konsultgeneration hävdade att ingen verksamhet kunde räddas genom att företagsledningen delade fokus med något helt annat. Familjeägda företag fortsatte dock att sprida sina risker och de nya riskkapitalföretagen liknade själva alltmer de gamla konglomeraten. Deras affärsidé var att med finansiell styrning skapa nya renodlade och globaliserade storföretag att sälja successivt till världens börser.

Konsulter, med amerikanska McKinsey & Company i täten, utvecklade intellektuella verktyg för denna nya ägarvärld. Målet var att få företagsledaren att arbeta i ägarnas intresse och släppa sin naturliga lojalitet med medarbetarna i egna organisationen. Med hjälp av ”aktieägarvärdet” kunde företagsledarens eller fondförvaltarens värde för ägarna mätas.

Tanken var att koppla företagsledarnas ersättning till ”aktieägarvärdet” så att de ständigt gjorde sina insatser till ägarnas fördel. I teorin fungerade detta, men risken blev uppenbar att ”mellanhänderna” skulle lägga beslag på en allt större del av värdet genom alltför positiva beräkningar av framtidens resultat.

De nya branschledande företagen var också utvecklare och utbildare av fördjupad kunskap om sin bransch. De skolade en kader med kunniga och hårt arbetande företagsledare. Om det kom fram en brett begåvad ledare som både kunde hantera och utveckla

sin organisation och orka det hårda arbetet att ständigt ha ansvaret, framstod denne person för ägarna inte värd dubbelt så mycket som en vanlig medarbetare utan snarare femtio gånger så mycket.

Electroluxorganisationen bar efter sin långa resa en rad av dessa insikter. Att driva och omstrukturera en organisation med många marknader och många verksamheter krävde en kader medarbetare som var beredda att lägga sina bästa år på arbetsamma projekt. Att köpa konkurrenter för att bygga marknadsandelar var både billigare och säkrare än att växa från grunden.

» Styrelsen i Electrolux fram till år 1995 var snarare ett filter mot ägarna än något annat. «

För en ”Electroluxare”, van att jobba efter synsättet ”alla för en”, kändes däremot den nya logiken främmande – att ägarna skulle styra med några få nyckeltal och att verkställande direktören skulle vara ägarnas förlängda arm

Styrelsen i Electrolux fram till år 1995 var snarare ett filter mot ägarna än något annat. Ordförande Anders Scharp, som varit i Electrolux längre än någon annan och i styrelsen 15 år, kunde fortfarande namnet på varenda fabrik, vilket var lättare när de blev allt färre. Vice ordförande Gösta Bystedt, 26 år i styrelsen, såg fortfarande på verksamheten som han gjort när han var aktiv. Med på styrelsemötena fanns vice vd och finanschefen Lennart Ribohn, ”deputy member” inte bara i styrelsen utan också i gamla trojkan, som närmast fnös när de nya synsätten kom på tal. Hedersordföranden Hans Werthén var pensionerad, men många av anekdoterna handlade om honom. Vi ska heller inte glömma den legendariske 67-årige Chalmersprofessorn Sven Olving som hade varit styrelsemedlem i 28 (!) år.

Den 44-årige verkställande direktören Leif Johansson hade därför inte bara en ”överrock” i styrelsen utan snarare en garderob.

Leif Johansson började 1981 på Facit, som han året därpå blev vd för, och följde med bolaget när det såldes till Ericsson. Han återvände sedan till Electrolux som divisionschef för vitvaror.

En ny epok efter trojkan

Detta hindrade inte Leif Johansson och hans unga ledningsgrupp från att påbörja en ny epok i koncernens historia. Han hade börjat som chef för vitvaror på Electrolux redan 1982, 31 år gammal. Från början var han anställd av Hans Werthén som hade hört sig för hos Chalmersrektorn och styrelseledamoten Sven Olving för att få några namn på unga lovande civilingenjörer. Leif Johansson var bland dem.

Husqvarna motorcyklar låg i Ödeshög och dit var det svårt att rekrytera chefer. Men den motorintresserade Johansson, anställd på Centro Maskiner och vd-assistent på Beijerinvest, accepterade 28 år gammal anbudet att bli vd där.

”Typiskt för Hans, min blivande mentor, var att han hade glömt att tala om för Husqvarnaledningen att jag hade fått jobbet som chef för motorcyklarna”, säger Leif Johansson. ”Det tog en halv dag att reda ut. Från Werthén hade jag en lista på tre saker som jag inte fick göra på egen hand: inga företagsförvärv, inga fastigheter över tre miljoner och inga maskininvesteringar över tre miljoner.”

År 1979 tog Håkan Carlqvist hem världsmästartiteln i motocross, 250 cc, på en motorcykel från Husqvarna.

Motorcyklarna framstod som en liten och perifer verksamhet för Electrolux så den unge företagsledaren fick arbeta i fred. Eftersom han lyckades bra på sitt första jobb sattes han, som brukligt var, på något större. Leif Johansson blev sanerare för några av problemverksamheterna i Facit; de finmekaniska fabrikerna i Bräkne Hoby, Svängsta och Malmö. Landshövdingen Camilla Odhnoff, bland annat känd för sina spontana uttalanden från sitt tidigare regeringsarbete inom Socialdemokraterna, blev tvärarg när hon träffade den rödkindade ingenjören år 1980. ”Här ska ni fan inte komma tokstolligt unga och lära oss i Svängsta hur man sköter företag!”

Svängstaorganisationen hade inte följt med sin tid. Organisationschefen Sven-Gunnar Ericsson berättar om oviljan att förändra de mekaniska skrivmaskinerna av märket Halda. ”Det absolut värsta exempel på konservatism inför ny teknik som jag träffat på”, säger han.

Den japanska konkurrensen gick som en röd tråd genom 1970-talets och det tidiga 1980-talets företagsledarjobb i svensk industri. Skrivare och skrivmaskiner kunde kopplas till elektronik, tusentals finmekaniker fick avskedas, precis som i Ericsson och Asea.

”På hemelektronik hade japanerna redan tidigare skapat sådana volymer att det inte fanns en chans att klå dem. På printersidan kunde vi anpassa oss bättre genom att kombinera mekanik och elektronik”, säger Leif Johansson.

Efter att ha följt med Facit när det såldes till Ericsson kom han tillbaka för att bli vitvaruchef och småningom vd för hela Electrlux.

Nyordning med ny ledning

Den första stora förändringen infördes för att möta den nya kortsiktigare anglosaxiska ägarsynen, vilket ledde till ett mer strukturerat sätt att arbeta med huvudägaren Investor och familjen Wallenberg.

» En ännu viktigare förändring var den successiva övergången från produktfokus till kundfokus som skulle prägla företaget i fortsättningen. «

En ännu viktigare förändring var den successiva övergången från produktfokus till kundfokus som skulle prägla företaget i fortsättningen. Tydligast märktes den ändrade kulturen som vi ska återkomma till i dammsugarverksamheten, där utmaningen från Sydkorea och Kina tvingade fram nytänkande.

Det tredje var naturligtvis den alltmer komplexa och öppna Europamarknaden som krävde förändringar av den gamla organisationen med starka landschefer.

Den fjärde utmaningen var kanske allra svårast. Gick det över huvud taget att få rätsida på verksamheten i White? Investeringsbehoven var mycket stora och analytiker muttrade allt oftare om reträtt.

Sist men inte minst gällde det att haka på den nya växande medelklassen i Kina. Här var Electrolux tidigt ute men orkade inte sätta in de resurser som kanske hade varit nödvändiga.

Männen i det gamla gardet var med rätta stolta över vad de hade byggt upp och de älskade sin organisation av hängivna unga medarbetare som aldrig tvekade att ta obekväma resor till olika problemhärdar. Chefen sågs som den främsta bland jämlikar.

Vilken sorts organisation som skulle arbeta hårdast var inte självklart, den nya med superbelönad toppchef eller den gamla med en bred solidarisk ledarkader. I den ena arbetade individen hårt i hopp om att bli uttagen bland de rika toppstjärnorna i framtiden och i den andra var det mer lagkänsla som drev. Det anglosaxiska mötte det skandinaviska.

Starkare styrelse

Motkrafterna i styrelsen var inte så starka i praktiken. Investors vd år 1995, 48-årige Claes Dahlbäck, hade visserligen suttit där under 12 år, men var precis som Investors ordförande Peter Wallenberg integrerad i den stolta historien. Investorfolket var kritiska till hur styvmoderligt styrelsen behandlades men samtidigt medvetna om att de i Electroluxorganisationen hade en attraktiv plantskola för chefer. Anders Scharp blev Peter Wallenbergs ersättare under en svår hjärtoperation och Dahlbäcks främste partner.

Styrelsen i Electrolux framstod tidigare närmast som ett rundningsmärke, men år 1996 började en omställning med att ABB:s Peggy Bruzelius, Fjärde AP-fondens Thomas Halvorsen och General Motors vice vd Louis Hughes kom in. Tillsammans med Claes Dahlbäck och H&M:s chef och huvudägare Stefan Persson kunde de börja ändra balansen.

”En av de första sakerna som jag bråkade om var ett styrelsereglemente om investeringar”, säger Peggy Bruzelius. ”Alla investeringar över 30 eller 50 miljoner kronor skulle formellt upp i styrelsen men det gällde bara moderbolaget, som aldrig investerade. Alla stora satsningar bara svischade igenom. Så här kunde vi inte ha det. Både Gösta Bystedt och Anders Scharp var lite förbryllade över att styrelsen ville ha något att säga till om, de visste ju hur strukturen skulle vara.”

Electrolux Autoliv hade 1986 blivit den största tillverkaren av bilbälten i Europa, tack vare sina innovationer inom trafiksäkerhet

Avyttringar

Hans Werthén hade varit intresserad av riskspridning, stor och belånad aktieägare som han var. De ursprungliga verksamheterna – dammsugarna och absorptionskylskåpen – hade fortsatt att gå bra. Vitvarorna som på allvar kommit in med Elektro-Helios förblev däremot en lågmarginalaffär trots alla stora uppköp, omstruktureringar och produktionsinvesteringar. De nya verksamheterna gick bättre, särskilt utomhusprodukterna.

Electrolux hade redan gjort sitt val i praktiken. Det var mer fokus på vitvarorna som gällde. Under 1994 hade man därför beslutat att börsnotera bilsäkerhetsföretaget Autoliv från Grängeskoncernen, med en reavinst på närmare 3 miljarder kronor.

Entreprenören bakom Autoliv var Gunnar Bark med bakgrund som forskningsingenjör och datakonsult innan han 1979 rekryterades av Hans Werthén, som några år senare behövde någon som sorterade upp i det lilla Weda i Gränges. Tidigt insåg Gunnar Bark och hans medarbetare att säkerhet i bil var ett framtidsområde. Alla verksamheter utom bilbältena såldes och bolaget döptes om till Electrolux Autoliv, en process som tog ett år. Därefter började företaget se sig om efter förvärvskandidater och det första köpet kom år 1984. Utvecklingsresurser byggdes upp, men om företaget skulle fortsätta vara en full-sortimentsleverantör inom säkerhet krävdes en satsning på krockkuddar, en riskabel entré i helt nya teknikområden.

» Koncernen fostrade inte bara företagsledare utan även affärsmän. «

År 1991 fick Gunnar Bark klartecken från Electroluxledningen att börja tillverka krockkuddar. Försäljningen ökade snabbt och år 1994 introducerades Autoliv på Stockholms Fondbörs med de nya produkterna som grund för värdet. Efter att Electrolux sålt ut Autoliv gick kursen upp kraftigt. Nära 80 procent av aktierna hamnade i utländska händer. Autoliv och Gunnar Bark hade, efter inledande svårigheter, börjat en formidabel börsresa.

Han var inte den enda Electroluxmannen som blev börsentreprenör. Medicinutrustningsbolaget Getinge, som sålts 1989, hade nu 1993 noterats av ägarna Rune Andersson och Carl Bennet, arbetskamrater från Electrolux. Koncernen fostrade inte bara företagsledare utan även affärsmän.

Gunnar Bark var entreprenören bakom succén Autoliv.

Electrolux sålde detta år även asfaltbolaget Blaw-Knox i USA från Whitekoncernen till branschledaren Clark Equipment för drygt 1 miljard kronor. Det fanns också planer på att i november börsnotera Gränges Aluminium. Det fristående företaget skulle få 6 500 anställda och 7,6 miljarder kronor i omsättning. Olyckligtvis råkade "Barings-skandalen" inträffa, där en av Storbritanniens äldsta finansbanker gick i konkurs på grund av en anställds spekulationsaffärer, och därmed gick tillfället att sälja Gränges på toppen av konjunkturen förlorat. Lösningen blev i stället att några år senare, i januari 1997, dela ut Gränges till de egna aktieägarna.

Under Leif Johanssons epok gjordes ytterligare två utförsäljningar, Gränges Metalock till anläggningskoncernen ABV och Husqvarna Symaskiner till riskkapitalbolaget Industri Kapital.

Resultat av strategin

För koncernledningen var det hög tid att visa resultat av den nya dominansstrategin. Under 1994 ökade vinsten kraftigt men det berodde till stor del på att Gränges med råarorna och Husqvarna med utomhusprodukterna gynnades så starkt av den nedvärderade kronan. Dessa verksamheter hade en stor andel tillverkning i Sverige.

Året därpå såg det till en början bra ut, särskilt i Europa. Men Nordamerika hade fortsatta problem och dåligt väder hade förstört försäljningen för utomhusprodukterna. Ingen uppgång var i sikte och aktiekursen rasade med närmare en tredjedel.

Analytikerna på den nya kortsiktigare aktiemarknaden var frustrerade. Det var dags att sälja verksamheten i Nordamerika och sätta utomhusprodukterna på börsen under namnet Husqvarna, mullrade de.

Electrolux drev sitt omstruktureringsprogram som rullade på i storleksordningen några hundra miljoner kronor om året. Kanske skulle det ha markerats tydligare. En stor avskrivning för dammsugare var planerad men man gick varsammare fram när det gällde att visa upp problemen och åtgärderna inom vitvaror. Kanske ville Electrolux inte visa hur dåliga en del av förvärven varit. Ägarna började tala om att göra upp med historien. När Leif Johansson hösten 1997 tackade ja till att bli Volvos nya verkställande direktör i hemstaden Göteborg valde styrelsen en ny chef utifrån, Michael Treschow från Atlas Copco.

Utveckling av nya dammsugare

1990-talet var inte bara omstruktureringarnas tid. Sedan tidigare hade Electroluxledningen beslutat sig för att starta en särskild innovationsavdelning som nu blev än viktigare. Det fanns flera skäl till att innovation och design hamnat i blickpunkten vid just det här tillfället – lättransporterade dammsugare upplevde ökad priskonkurrens över gränserna. Marginalerna pressades för koncernens mest lönsamma hemprodukt.

I det allt viktigare återförsäljarledet behövdes starkare varumärken när hemsäljare inte längre kunde berätta om koncernens dammsugarteknik. Det räckte inte att tillverka allt billigare dammsugare av märkena Eureka, Progress, Electrolux, Tornado, Volta och Alfatec. Direktförsäljningen stod nu bara för 10 procent av volymen av den totala dammsugarförsäljningen och priskonkurrensen hade ökat på marknaderna som i volymordning var Nordamerika, Storbritannien, Frankrike, Norden, Tyskland, Italien Australien, Schweiz och Japan. Tillverkningen i Tyskland och Frankrike avvecklades på grund av priskonkurrensen på marknaden. I stället expanderade Västerviksfabriken.

Att den unge brittiske designern James Dyson utmanade på den näst största marknaden med en ny, innovativ produkt spelade också en viss roll för nyorienteringen.

Det fanns planer på att avskilja den krympande hemförsäljningsverksamheten av dammsugare genom att damma av det gamla varumärket Lux och öppna för Electrolux hos återförsäljarna. Det separata bolaget AB Lux bildades och tog över hemförsäljningsorganisationen. En ny dammsugare för hemförsäljning av hög kvalitet skulle tas fram i Västervik för den separata Luxorganisationen. Ett dyrt projekt, skulle det visa sig.

Electrolux skulle däremot utvecklas till ett globalt premiumvarumärke för dammsugare i återförsäljarledet utom i Nordamerika. Det gällde alltså att ta fram ett nytt flaggskepp för koncernens dammsugare som förknippade namnet Electrolux med större konsumentfokusering och nyskapande design. Chef för koncernens dammsugarverksamhet i den här omvälvande eran var Lennart Sundén (fram till 1998). Nyckelperson var också Hans Stråberg, som i början av processen var chef för den viktiga Västervikfabriken. Han återkom till dammsugarna som Sundéns efterträdare efter sex år i USA.

Mitt i den här processen kom AEG-förvärvet under hösten 1993, och även AEG hade dammsugare. Det blev allt viktigare att positionera de olika varumärkena.

Utveckling av nya dammsugare, forts.

År 1996 hölls det första projektmötet för den nya dammsugaren som fått arbetsnamnet "Acme". Medlemmarna i gruppen var på det klara med att den nya apparaten skulle vara lika liten som den minsta dammsugaren i sortimentet, sugstarkare än konkurrenterna och ändå tystare. Man diskuterade ergonomi, styrförmåga och ett greppvänligare handtag. Snart hette apparaten "Apollo".

I oktober 1997 hade Electrolux beslutat sig för att beställa dyrare formverktyg till ett greppvänligare handtag. Användarvänlighet skulle gå före de produktionsekonomiska aspekterna. Det starkare varumärket skulle kännetecknas av sådant som ergonomi, användarvänlighet och omtanke om kunden. De första dammsugarna monterades under sommaren 1998.

År 1999 lanserades Apollodammsugaren under namnet Oxygen och blev en stor framgång kommersiellt, samtidigt som den banade väg för en hel familj Electroluxdammsugare. Det är ingen tvekan om att detta också var en sorts vändpunkt när det gällde hur varumärket Electrolux uppfattades. En trygg och lite konservativ producent fick prestigefyllda designpriser och omtalades som konsumentorienterad. Bakom designarbetet låg ordentliga konsumentundersökningar, bland annat en fransk testpanel 1997.

Oxygen-dammsugaren som lanserades 1999 blev en stor framgång. Den var starkare, mindre och tystare än konkurrenterna.

Dammsugarfolket hade länge visionerat om robotdammsugare. Genom en kombination av luftrenare och mycket små automatiska dammsugare fick konsumenterna bättre och renare golv med mindre arbete. I samband med en konceptstudie tog Electrolux fram en prototyp med spännande design. "Trilobite" påminde om en av havets urtidsvarelser. Den blev världsberömd när den visades upp i BBC-programmet *Tomorrow's World* år 1997 och omtalades inte bara för nytänkande utan också för sin djärva design. Men det var ingen färdig produkt och den skulle aldrig riktigt slå igenom på marknaden i det här skedet. Tekniken var inte mogen.

1997 presenterades en prototyp till en robotdammsugare som fick enorm uppmärksamhet i medierna. 2001 kunde Electrolux lansera världens första serieproducerade robotdammsugare.

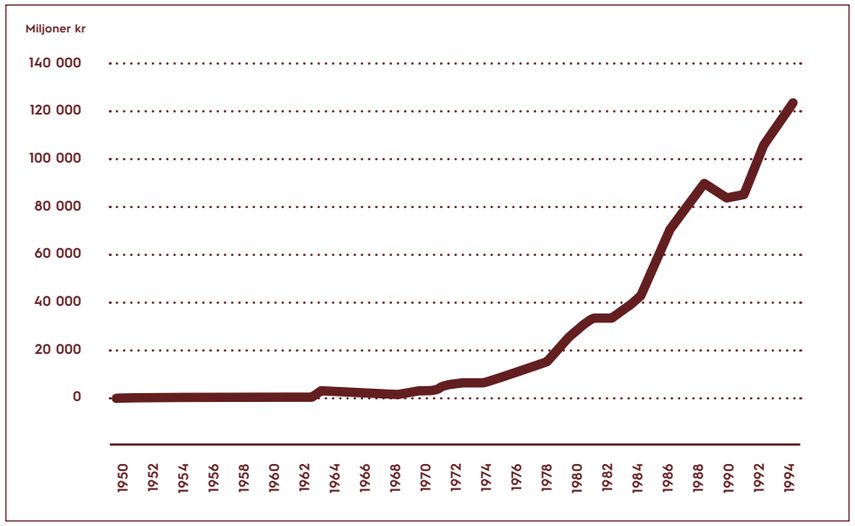
Electrolux i siffror

Expansionen bryts i reala tal

Koncernen	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Omsättning mdr kr	74,0	84,9	82,4	79,0	80,4	100,1	108,0	115,8
Förändring %	10	15	-3	-4	2	19	8	7
Rörelsemarginal %	6,2	6,0	3,6	3,0	2,5	2,9	4,6	4.5
Anställda i tusental	147	153	151	134	121	115	109	112
Eget kapital mdr kr	14,8	17,0	16,6	15,8	16,8	16,9	20,5	21,3
Soliditet %	28,1	28,7	27,2	28,0	26,4	24,3	29,5	31,8
Börskurs	293	280	160	218	238	284	377	273

På sju år ökade koncernens fakturering med 56 procent eller omräknat till realt med mindre än 1 procent om året. Expansionen tog alltså abrupt slut när udda verksamheter såldes ut och vinstnivån sjönk.

Omsättningsutveckling



Källor

Affärsvärlden, Veckans affärer och Dagens Industri, ett flertal artiklar från perioden.

Electrolux årsredovisningar 1967–1995, Centrum för Näringslivshistoria.

Electroluxbolagets samlingar av tidningsklipp samt styrelseprotokoll och korrespondens med mera, Centrum för Näringslivshistoria.

Fagerfjäll, Ronald, *De gjorde Sverige rik*t, Stockholm 2005.

Gurt, Sven, *Electrolux – en sannsaga* (egenpublicerad), 1999.

Göransson, Edward, *Husqvarna Vapenfabrik 1689–1939*, Stockholm 1939.

Jonsson, Sverker, *Skuta på stormigt hav. SSAB under tre decennier*, Stockholm 2009.

von Kantzow, Lennart, *I stället för guldklocka*, 1991.

Kilberg, Robert, *I medvind och motlut*, Göteborg 2002.

Uggla, Carl, *Man säljer inga julgranar på annandagen*, Enskede 2008.

AEG-material.

Zanussiutredningar och historiska verk.

Intervjuer med olika beslutsfattare av Ronald Fagerfjäll och Bengt Carlsson: Anders Edholm, Matts Ekman, P-G Hedström, Lars Göran Johansson, Halvar Jonzon, Per Melin, Ulf Magnusson, Anders Rydahl, Anders Scharp, Åsa Stenqvist, Sven Stork, Lennart Sundén, Ulf Södergren, Heikki Takanen, Roger Törnqvist, Ingemar Ussaar, Magnus Yngen, P-G Öster

Produkter från 1967–1995

KAPITEL

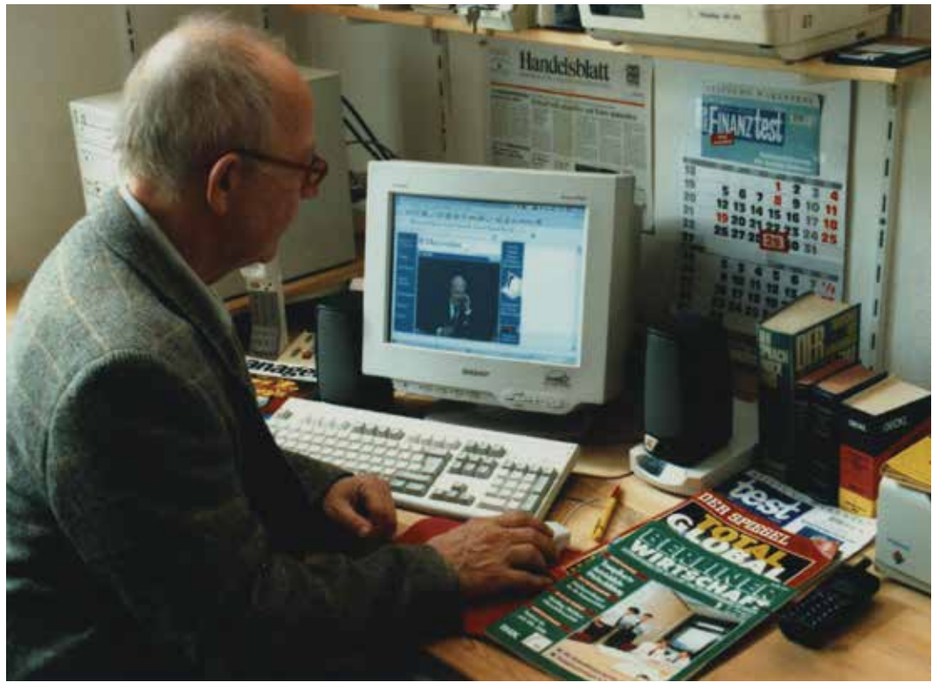
5

Nya ägar-modeller och nytt ledarskap

1996–2001

Viktiga milstolpar

Årtal	Händelse
1996	Sydamerikas näst största vitvarutillverkare, brasilianska Refripar, förvärvas.
1997	Michael Treschow efterträder Leif Johansson som vd och koncernchef, och ett flerårigt rekonstruktionsprogram inleds. Gränges delas ut till aktieägarna. Prototypen till dagens dammsugarrobotar, Trilobite, visas upp i BBC-programmet *Tomorrow's World*.
1998	Rune Andersson efterträder Anders Scharp som styrelseordförande.
1999	Ett samarbete om "det intelligenta hemmet" inleds med telekombolaget Ericsson.
2000	Electrolux köper tillbaka rätten till varumärket i Nordamerika.
2001	Hela fritidsverksamheten, det vill säga camping- och hotellrumskylskåp, avyttras.



Electrolux var 1997 ett av de första börsnoterade företagen som sände ut delar av bolagsstämman via internet.

Förändringens vind blåste i hela Wallenbergsfären. Peter Wallenberg sökte en "Axel Oxenstierna" – en "statsman" – för att leda en förmyndarregering i väntan på att sonen Jacob och brorsonen Marcus skulle bli tillräckligt erfarna att ta ansvaret över sfären. Under 1996 bestämde han sig till slut för ABB:s chef Percy Barnevik, som blev styrelseordförande i Investor i början av 1997.

Året därpå satte Barnevik avtryck i Electrolux genom att rekrytera Sonys vd Nobuyuki Idei och Heinekens vd Karel Vuursteen till styrelsen. Han drev tanken att sfärens företagsstyrelser skulle internationaliseras. Jacob Wallenberg avlöste Claes Dahlbäck i Electroluxstyrelsen när denne fick fullt upp med förändringsarbetet i Investor.

Den japanske världskände företagsledaren blev inte långvarig men han omtalas för att ha hjälpt den andra konsumentspecialisten i styrelsen, Stefan Persson, att få i gång en diskussion om varumärket Electrolux på allvar. Sonychefen tog också med några av sina medarbetare för att studera svenskt styrelsearbete, som han fann effektivare än det japanska.

De drivande ekonomerna Barnevik och Dahlbäck, ordförande respektive vd för Investor, arbetade bra ihop i en era då Investor kännetecknades av stora börsaffärer. Även ägandet i Electrolux fick göras om.

» Electrolux hade på sätt och vis varit ett ägarlöst bolag under trojkans tid. «

Finansmannen och tidigare Electroluxmannen Rune Andersson utsågs 1998 till styrelsens ordförande.

Electrolux hade på sätt och vis varit ett ägarlöst bolag under trojkans tid. Peggy Bruzelius berättar om hur hon tidigt skickades ut som ägarrepresentant på bolagsstämmor för Aseas räkning med mer än två tredjedelar av rösterna på stämman. Det gällde att inte rösta fel. Då kunde kaos uppstå.

Electrolux B-aktie fick på stämman 1998 en tiondels röst i stället för en tusendels, en eftergift till de nya stora fondägarna.

För Electrolux betydde detta att utländska ägare, vilka också kunde vara svenskar via utländska banker, i fortsättningen kontrollerade 57 procent av kapitalet och 46 procent av rösterna år 1999, medan Wallenbergsfären med knappt 4 procent av kapitalet hade 21 procent av rösterna. Huvudägarens makt på bolagsstämmorna kunde utmanas om övriga ägare organiserade sig.

Investor engagerade sig mer kapitalmässigt i Electrolux samtidigt som Wallenbergsfären förlorade sin absoluta makt röstmässigt.

Som efterträdare till Anders Scharp på posten som styrelseordförande i Electrolux – som engagerats hårdare i övriga Wallenbergsfären – valdes 1998 den förre Electroluxaren och numera oberoende finansmannen Rune Andersson. Han hade på 1980-talet och i början av 1990-talet skapat det moderna industriföretaget Trelleborg genom en serie förvärv innan han medverkade i Getinges utveckling. Inte så underligt att finansmarknaden applåderade valet av den nye styrelseordföranden.

Peter Wallenberg, som varit något av en mentor för Michael Treschow under Atlas Copco-tiden, avgick från Investor med ålderns rätt och koncentrerade sig på ordförandeskapet i ägarstiftelserna. Redan innan han tillträdde talade efterträdaren Percy Barnevik om ”mindre tålamod med underpresterare” på ett morgonmöte med *Veckans Affärer*.

Michael Treschow uppfattade säkert budskapet, han var ju medlem av Investors styrelse. Men Electrolux var inget centralt aktieinnehav för Investor kapitalmässigt. Frågan var nog snarare om företaget i framtiden skulle vara en uppköpskandidat eller ej. Debatten om stora röstskillnader hade tagit fart igen och med lägre röstskillnader skulle Investor behöva satsa betydligt mer vid eventuella nyemissioner.

Barnevik hade nått världstoppen via en så kallad ”jämlik fusion” mellan Asea och schweiziska Brown Boveri år 1987. Under hans maktperiod genomfördes en rad sådana i Wallenbergsfären. Tänkte han sig en sådan för Electrolux med Whirlpool, General Electrics vitvaror eller Maytag?

Rivstart för Treschow

En av de första helgerna efter utnämningen till vd och koncernchef för Electrolux träffade Treschow ledningsgruppen och jobbade med dessa igenom ett nytt utökat omstruktureringsprogram. En stor koncernchefskonferens var kallad sedan lång tid till helgen därpå. Det skärpta programmet med ökat fokus på vitvarornas problem kunde förankras rekordsnabbt. Michael Treschow förstod att aktiemarknaden ville ha ett så kallat ”Alexanderhugg”, hela omstruktureringsprogrammet på ett bräde över resultaträkningen.

Med 2,5 miljarder kronor i engångsavsättning kunde den nye chefen göra upp med surdegarna och samtidigt ta en del av framtidens kostnader. Nedskärningsplanen var att 25 fabriker och 50 lagerställen skulle läggas ned och 11 procent av de anställda, alltså 12 000 personer, skulle lämna företaget under två år.

Det var en manöver i Hans Werthéns anda men också en klar signal om att ägarna och en ny ledare hade tagit starkare grepp om koncernen.

» Michael Treschow förstod att aktiemarknaden ville ha ett så kallat ”Alexanderhugg”, hela omstruktureringsprogrammet på ett bräde över resultaträkningen. «

Så här berättar Michael Treschow själv senare om det snabba förloppet:

”Anders Scharp, som var min ordförande på Atlas Copco, ringde mig en dag nära julen och frågade om jag kunde komma över. Så jag kom dit och då sade han att Leif Johansson skulle börja på Volvo och att styrelsen ville att jag skulle börja på Electrolux.”

”Jag tror aldrig att jag öppnade den stora bibba papper som jag fick utan ringde, om det var nästa dag eller någon dag senare, till Anders och sade att det där tycker jag låter bra. Och sedan skedde allting i samband med bolagsstämmorna som var i april.”

Michael Treschow gjorde en rivstart när han tillträdde som vd för Electrolux 1997.

”Det var väl inte så mycket att läsa utan mer att förstå situationen, det här var ett ganska spretigt fögderi med många förvärv, det senaste AEG i Tyskland. Här kom jag in i brytpunkten när globaliseringen hade satt sina märken i Electrolux, som från att ha varit multilokalt till att börja med blivit åtminstone regionalt. Och nu gällde det att försöka få ihop detta regionala.”

”Nordamerika hade haft det tufft i ett antal omgångar och många föreslog att vi skulle göra oss av med den amerikanska verksamheten, men jag tyckte att om vi hade globala aspirationer så kändes det väldigt konstigt att kliva av där. Det andra var att vi hade en otrolig överkapacitet av produktion och depåer eller lager. Och sedan var det otydligt i ledarskapet – vem var ansvarig för vad? Så trädde bilden fram när jag talade med Electroluxfolket.”

» Michael Treschow skulle inte ge sig förrän lönsamhetsmålen på 6,5–7 procents rörelsemarginal samt 15 procents avkastning på eget kapital var uppfyllda. «

”Det fanns inget direkt motstånd inifrån utan tvärtom jobbade vi ihop detta under en konferenshelg i Saltsjöbaden. Det var inte jag som sade att det här ska vi göra utan detta arbetade vi fram tillsammans. Vi åstadkom på kort tid en ganska hyfsad plan för hur det här borde se ut. En del var påbörjat innan. Sedan hade jag turen att det sedan länge var kallat till en stor koncernkonferens samma vecka med de högsta cheferna, även den i Saltsjöbaden.”

”Så redan på tisdagen hade vi gått igenom allt detta och förankrat hos 250 personer efter en del förändringar och en del synpunkter, för det blev ju en massa grupparbeten och annat runt detta för att se hur planen höll. Sedan höll vi ganska snart ett styrelsemöte där planen presenterades och allt blev offentligt.”

Michael Treschow skulle inte ge sig förrän lönsamhetsmålen på 6,5–7 procents rörelsemarginal samt 15 procents avkastning på eget kapital var uppfyllda, lovade han. Planen var att klara av allt på två år, så växeln måste vara hög och ledaren envis. ”Jag är nog lite grand som grävlingen. Har man väl fått tag i stöveln släpper man inte i första taget.”

Electroluxaktien glädjerusade med 39 procent under 1997 och med 27 procent påföljande år. Efter Treschows tillträde steg aktievärdet med 10 miljarder kronor. Den ende som klagade var Whirlpoolchefen i Sverige. Electrolux svartmålade branschens läge, ansåg han.

Treschow hade ledningskadern med sig, kostnadsnedskärningar var ju den gren som företagsledarna på Electrolux var mest tränade på. Redan tidigare hade de skissat på ett paket, men frågan är om Leif Johansson eller någon internrekryterad chef hade kunnat driva igenom åtgärderna lika kompromisslöst. Organisationen byggde på gemensam ansträngning och lagarbete. Det var inte lika lätt att gå hårt fram mot gamla vänner som mot helt okända.

NÄRINGSLIV

Alingsås på sträckbänken

”Visst är det bittert för personalen om fabriken går åt rätt håll”

Tidningsklipp ur *Svenska Dagbladet Näringsliv* om att storköksfabriken i Alingsås ska flytta till Italien.

Robert E. Cook, som kom från utomhusprodukterna, fick ett år på sig att rädda vitvaruverksamheten i USA.

Det första tecknet i Sverige på att rationaliseringen framskred var nyheten om att storköksfabriken i Alingsås skulle flyttas till Italien. Den var liten och flexibel, men utan skalekonomi. Trots stora framsteg stod fabriken inte att rädda. Den professionella sektorns största problem var dock kylutrustningen.

När halvårsrapporten kom under sommarsemestern hade engångskostnader på 1 585 miljoner kronor bakats in så att resultatet på årsbasis fallit med närmare 2 miljarder kronor. Europa gick dåligt men den nordamerikanska verksamheten började äntligen gå bättre. Den nye chefen för vitvarorna i Nordamerika – Robert E. Cook, som kom från utomhusprodukterna – hade fått ett år på sig att rädda bolaget. ”Bob” och den nordamerikanska ledningen slet hårt för att få slut på problemen med lågprissortimentet och inkörningen av de nya fabrikerna. Så sent som år 1995 hade troligen vitvaror, som inte särredovisades, orsakat många hundra miljoner kronor i förlust. Nu levererade vitvarorna i Nordamerika plusresultat beroende på Frigidaires Gallery-modeller. Den nya strategin som den nordamerikanska ledningen drivit hade alltså till slut börjat bita. Den nordamerikanska konjunkturen lyfte dock resultaten även hos alla konkurrenterna.

När verksamheten för hela år 1997 skulle redovisas efter Treschows första år hade även Europa börjat växa kraftigt, med 8 procent det sista kvartalet. Men allt var inte bra. Den så kallade Asienkrisen hade lagt sig som en våt filt över utvecklingsmarknaderna.

Med alla mått mätt framstod ändå Michael Treschows första år som en rivstart när det skulle sammanfattas i årsredovisningen. En bra bit av omstruktureringsprogrammet var redan förverkligat: 18 av de 25 fabriksstängningarna var redan färdigförhandlade. Det rörde sig bland annat om kylskåps- och dammsugartillverkning i England, kylskåpsfabriken i Finland och frystillverkningen i Ungern. Det var främst hushålls- och proffsverksamheterna i Europa som påverkades. En ny organisation med sex operativa sektorer i stället för 15 produktlinjer var också på plats och Electroluxaktien hade uppvärderats med hela 39 procent.

Nu räknades inte Electrolux längre som någon av Barneviks eftersläntrare.

Ordning och reda med ny organisation

Hur gör man som ny chef för att få grepp om ett företag med nära 30 direktrapporterande chefer och verksamheter över hela världen med 112 000 anställda? Man inför nya regler och ett nytt sätt att arbeta som man själv är van vid. Att lära sig de andras sätt att arbeta är förstås omöjligt. Det gäller att driva processer snarare än konkreta idéer om hur verksamheten ska se ut. Och målen blir strategiska och finansiella snarare än operativa.

Detta är orsaken till att externa chefstillsättningar i komplicerade företag är ett stort vågspel. Men i Michael Treschows fall är det svårt att se annat än att risktagandet gick hem. Electrolux byggde på uppköp under kort tid av stora och små företag över hela världen. Dotterbolagscheferna hade i den processen fått för stor makt när verksamheten växt fram, ett problem som Electrolux redan kämpat med. Uppsplittringen på många verksamhetsområden och behovet av att samspela med så många olika krafter gjorde visserligen att företaget blev en riktig plantskola för entreprenörer. Men utmaningen att bringa ordning och reda i globaliserings- eller regionaliseringsstrategierna i den stora vitvaruverksamheten hade hittills verkat nästan övermäktig.

Den 54-årige Michael Treschow hade i sex år varit verkställande direktör för Atlas Copco med kunder i industriföretag, anläggningsföretag och gruvor. Detta företag hade varit först med att divisionalisera redan i början av 1980-talet och utvecklat en organisationsmodell med affärsområdesansvar. Där hade Treschow fungerat som koncernchef i en sorts ordföranderoll med ett fåtal stabspersoner vid sin sida. I Atlas Copco hade han tidigare rensat upp i ett av de mindre affärsområdena och kallades därför ibland ”Mike the knife”. Michael Treschow sades ha två sidor, en alltid trevlig och charmig utåt och en betydligt tuffare och otåligare inåt.

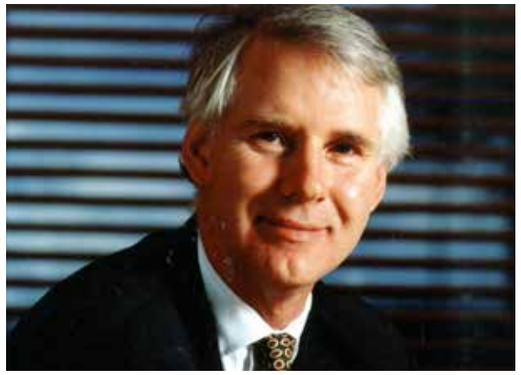
Electrolux fick snabbt en likadan organisation som Atlas Copco med sex affärssektorer. Över det svåraste området, Europas alla vitvaruverksamheter, styrde nu en outsider, förre marknadsmannen från Volvo, MatsOla Palm.

MatsOla Palm, som hämtades från Volvo, fick ansvar för Europas alla vitvaruverksamheter.

Chef för både vitvarorna och utomhusprodukterna i Nordamerika var amerikanen Bob Cook. Det jobbet hade han ärvt av Hans G. Bäckman som i stället fick ansvaret för golvvårds- och fritidsprodukterna. Över utvecklingsmarknaderna och komponentverksamheten var redan tidigare vice vd Lennart Ribohn chef. Där slog nu Asienkrisen till med full kraft.

De professionella produkterna styrdes fortsatt av Zanussimannen Aldo Sessegolo och utomhusprodukterna, utom de i Nordamerika, svarade Husqvarnachefen Bengt Andersson för.

Dessa sex ”ytterst ansvariga” fick nu regelbundet komma till Michael Treschows koncernledningsmöten tillsammans med cheferna för fem staber: Johan Bygge (ekonomi), Matts Ekman (finans), Ulf Magnusson (juridik), Lars Göran Johansson (information) och Michael Regan (personal och organisation). Magnusson och Sessegolo avgick med pension efter bara ett år. I deras ställe kom den tyske kullagermannen från FAG, Detlef ”Mike” Münchow



Lennart Ribohn var nu chef över utvecklingsmarknaderna och komponentverksamheten.

Husqvarnachefen Bengt Andersson ansvarade för utomhusprodukterna, utom de i USA.

» Somliga ansåg att Treschow förstörde ”Electroluxandan” medan andra tyckte att han införde ”ordning och reda”. «

och Volvo Personvagnars chefsjurist Cecilia Vieweg, som blev den första kvinnan i en medveten strävan från Michael Treschow att rekrytera fler kvinnliga chefer in i den annars mansdominerade ledningen. Några år senare skulle personalchefen Lilian Fossum och finanschefen Nina Linander komplettera bilden av förändring. En bättre balans skulle på sikt både gagna företaget och bättre avspegla att säkert mer än hälften av slutkonsumenterna alltid hade varit kvinnor.

Det finns en rad vittnesmål från den här ”kulturrevolutionen”. Ekonomijournalisten och författaren Bengt Carlsson, som gick bort 2016, gjorde år 2011 för bolagets räkning ett 15-tal intervjuer med olika nyckelpersoner varav många på ett intressant sätt speglade hur en organisation reagerade när en ny chef utifrån trädde till. Somliga ansåg att Treschow förstörde ”Electroluxandan” medan andra tyckte att han införde ”ordning och reda”. Dåvarande ekonomichefen Johan Bygge gav en av de mer balanserade beskrivningarna.

”Michael Treschow är en extremt rationell person”, konstaterade Bygge. ”Han sökte alltid förenklingar och var väldigt duktig på att hitta ett enkelt sätt att beskriva något som är hyfsat komplicerat. Han lärde mig att ett jobb ska man ha i sex år, sen får man börja argumentera för sin rätt att ha det kvar. Han såg till att folk började röra på sig. Han var en väldigt stark ledare som påverkade sin omgivning.”

”Jag förstod att det var många som upplevde Michael som skrämmande eller såg sina kungadömen hotade. Men Electrolux behövde den här förändringen och moderniseringen som följde med den. Jag fick själv stöd för sådant som jag hade försökt driva och fick ändå mer stöd för att få lite mer ordning och reda, det lokala chefsstyret var yvigt i det gamla Electrolux. Det fanns en del herrar, som inte var så internationella, som hade ganska stort svängrum. Michael hjälpte till att styra upp saker och ting på ett tydligt sätt. Och han kan vara jäkligt tydlig.”

”Michael är också en person som ser människor. Själv fick jag stort ansvar och tuffa uppdrag och lärde mig också väldigt mycket av honom. Sedan finns det kanske vissa han gick ihop med och vissa som han inte gick ihop med.”

”I Electrolux måste man kunna sin organisation, vara påläst. En italiensk chef som kom till en dragning någonstans och som i princip fick in sin presentation samtidigt som han skulle dra den, sade på sitt charmiga italienska sätt: Let’s discover together. Han blev inte gammal i koncernen.”

”Så var det även innan, men med Michael ännu mer så. Man var förberedd, man var professionell, man var fokuserad och skulle veta vad man ville åstadkomma. Men Michael tog också hem ledningsgrupper, kunder, även större grupper av medarbetare till sitt hem, den gamla Wallenberg-gården Malmvik ute på Lovön. Det var spännande och mycket uppskattat.”

Electroluxfolket var vana vid chefer som kunde koncernen ända ned i de minsta detaljerna och som inte tvekade att ta minsta beslut om de råkade finnas på plats eller om något hade hamnat mellan stolarna. Fördelen blev förstås att mellancheferna kände större trygghet, men nackdelen att de kunde skylla ifrån sig om något gick snett.

Electrolux behövde den här förändringen och moderniseringen som följde med den, säger ekonomichefen Johan Bygge. Han blev senare chef för utomhusprodukter på marknader utanför Nordamerika.

I sin ledningsmodell vägrade däremot Michael Treschow av princip att själv fatta beslut. ”Försök inte delegera uppåt, jag kan för lite för att ta det ansvaret.” Han kunde driva tröttsamma diskussioner ända till det läge då alla på mötet var överens. Det fanns medarbetare som menade att han alltid själv ”ville ha ryggen fri”, men då insåg de nog inte att en verkställande direktör aldrig kan skylla ifrån sig gentemot ägare och styrelse, såvida han eller hon inte just bytt ut den chef som hade ansvaret. Den här logiken kom från ägarna och Michael Treschow hade den i ryggmärgen.

Om inte ansvaret lagts tydligt på någon, landade problemet hos ägarna, som bara kunde flytta på vd eller styrelseordföranden. I detta nya ägarlandskap behövdes en sorts verkställande direktör som inte längre var ”den främste bland jämlikar” utan ägarnas förtrogne. Michael Treschow var, på gott och ont, som klippt och skuren för den nya rollen.

Ökat fokus på konsument och varumärke

Under 1995–1997 förstörde vi värde, nu bygger vi i stället värde”, konstaterade Michael Treschow i februari 2000 när årsresultatet för 1999 presenterades. Han drömde om att skicka produkter direkt från fabrikerna till kund med hjälp av internetteknik i stället för via 30 stoppunkter i organisationen.

När årsredovisningen för Electrolux år 2001 kom i början av april året därpå framgick det att hans huvuduppgift sågs vara avklarad. Det sedvanliga vd-förordet var omgjort grafiskt, först till ett kort maskinskrivet vanligt ”snigelbrev” från koncernchefen medan nästa uppslag hade formen av en webbsida.

Budskapet var att Electrolux i ett nytt millennium med en ny internetteknik var ett förändrat företag. Det hade blivit ett fokuserat och globalt ledande företag med bara två affärsområden; nämligen varaktiga konsumentprodukter och professionella produkter med inomhus- och utomhusprodukter inom båda områdena.

På sidan 4 kunde ingen missa en post-it-lapp med rubriken ”Vi har uppnått vad vi har lovat”. Treschow prickade av sina fyra mål. Marginalmålet på 6,5–7 procent var avklarat. Avkastningen på eget kapital var nu över 15 procent som utlovat. Omstruktureringsprogrammet 1997–1999 var fullbordat. Och slutligen hade alla icke-kärnverksamheter avyttrats eller lagts ned.

Det var framför allt tio förkryssade professionella verksamheter som lämnat koncernen. Men det var också fyra konsumentverksamheter, nämligen symaskiner, dekorationsartiklar, köks- och badrumsinredning och hela direktförsäljningsorganisationen som sålts. Omkring 15 procent av verksamheten med en omsättning på 20 miljarder kronor och 22 000 anställda räknades inte längre som en del av koncernen.

Nu var det dags att gå vidare.

Rensning i leden

Så här såg händelsekedjan ut mer i detalj under de år som hade gått. Det första året, 1997, dominerades av det interna omstruktureringsprogrammet. Men godsskyddsverksamheten såldes också, Husqvarna släppte symaskinerna till riskkapitalbolaget Industri Kapital och det gamla olycksaliga Överums bruk med sina lantbruksredskap avyttrades till slut med stora förluster. Såldes gjorde också den lilla dekorationsverksamheten i Sia Lustgården, som Werthén köpt efter en middag. Inga motsättningar så långt. Att återvinningsbolaget Gotthard Nilsson och den sista delen av Gränges avyttrades var det heller ingen som kunde protestera mot. Det beslutet togs i november 1998.

Mer omdiskuterat var köks- och badrumssnickerierna i Ballingslöv och amerikanska Schrock, de professionella dammsugarna och tunneltvättarna. Var skulle gränsen för affärsidén gå? Genom att även utveckla köken designmässigt förstod man ju bättre kraven på vitvarorna som skulle fogas in. Den professionella städ- och tvättutrustningen låg ju ofta ett steg före konsumentmotsvarigheterna utvecklingsmässigt.

Ännu fler gamla Electroluxare blev förvånade när hela direktförsäljningen i Lux med 10 000 anställda ”slumpades bort”, som en del tyckte, till en grupp investerare och direktförsäljningsproffs. Sant var att dammsugare och små vitvaror numera bara såldes med dörrknackning i utvecklingsländer och att satsningen på Kina helt misslyckats. En särskild ny Luxdammsugare hade dessutom krossat alla kalkyler i Västerviksfabriken. Men var det rätt att under intryck av detta och Asienkrisen lämna så mycket erfarenhet från Asien och dessutom en så framgångsrik plantskola för chefsrekrytering?

”Nu skulle cheferna på Electrolux bli som alla andra”, suckade mannen som byggt upp Asienverksamheten, Simon Liliedahl, som redan hade hunnit vara politiker efter sin pensionering. ”Det går att räkna på avyttringar, men inte på vad man förlorar i framtiden när de asiatiska konkurrenterna växt sig starka och anfaller i Europa och Nordamerika.”

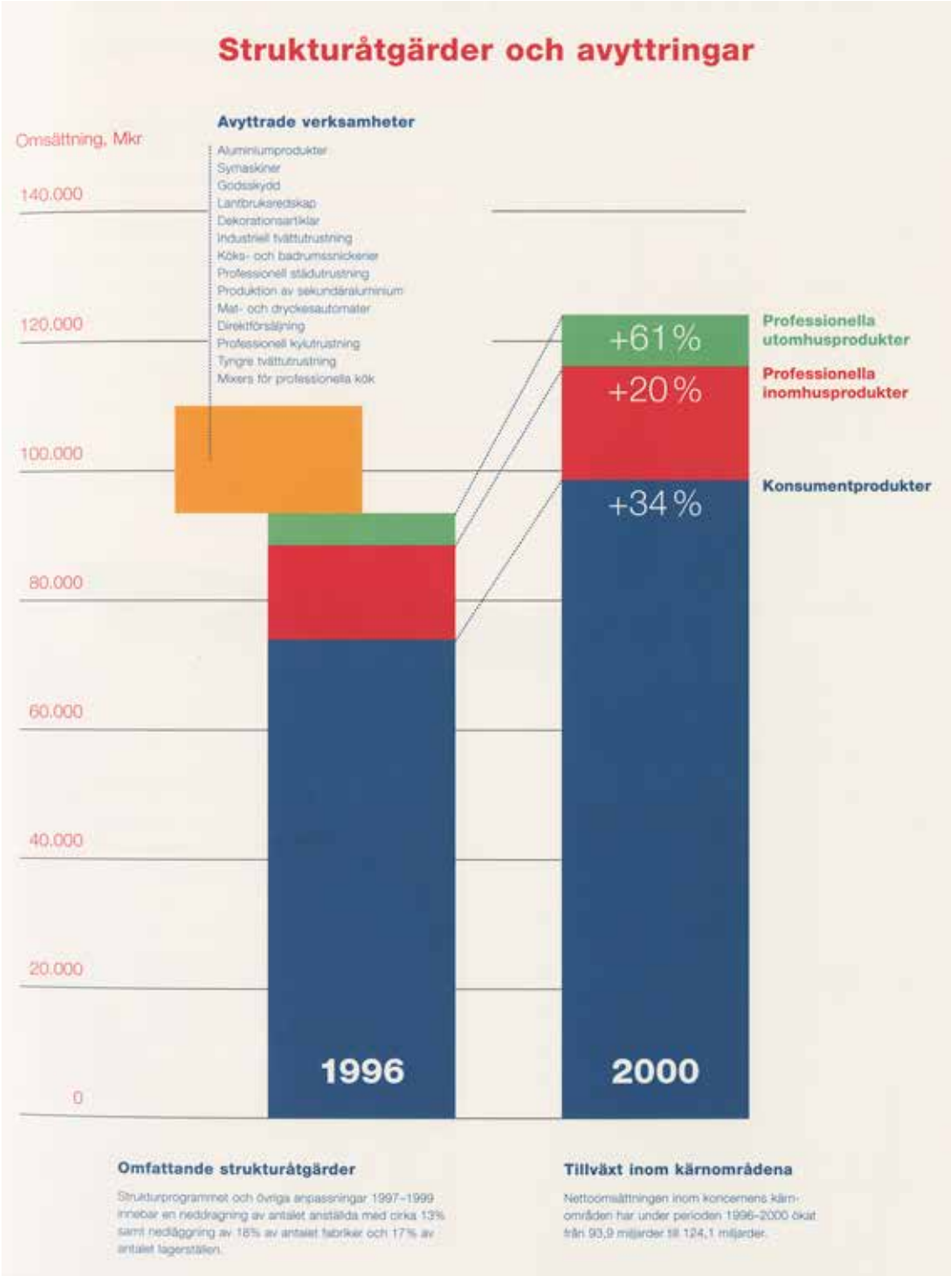
» När årsredovisningen för Electrolux år 2001 kom i början av april året därpå framgick det att hans huvuduppgift sågs vara avklarad. «

Avknoppningen av Husqvarna och utomhusprodukterna var däremot inte aktuell trots att den efterlysts av så många några år tidigare. Orsaken till detta var att Nordamerika-chefen Bob Cook sålde inomhus- och utomhusprodukter i ett enda paket, bland annat till jättedetaljisten Sears. Faktum var att 50 procent av försäljningen i Nordamerika var uppbyggd på det sättet. Själva orsaken till att marginalmåttet 6,5 procent kunde nås låg också hos utomhussortimentet, inte hos vitvarorna som hade en bit kvar.

Tre nya avyttringsaffärer slutfördes år 1999 med Plastcenter i Motala, Zanussis mat- och dryckesautomater och den professionella kylutrustningen. Dessa omfattade sammanlagt 3 000 anställda med huvuddelen i den sista affären som inbringade 1,2 miljarder kronor från amerikanska UTC, mer känt som Carrier.

Under år 2000 fullbordades därefter försäljningsraden med professionell frysutrustning i Nordamerika med några tusen anställda och ett litet danskt företag för mixers för professionell användning.

Den ökade globaliseringen drev också fram mer samordning av koncernens inköp. Det fanns miljarder att spara när inköpen motsvarade mer än 70 procent av koncernens omsättning. Samma sak gällde produktplattformarna. Med färre plattformar som kunde delas mellan olika regioner fanns stora effektivitetsvinster att göra.



En intressant omstrukturering som pågick under dessa år var detaljhandeln för vitvaror i Europa. Brittiska Kingfisher köpte en stor belgisk kedja. De franska hypermarchéerna Carrefour och Promedés fusionerade. Brittiska Dixon's köpte norska Elköp. Amerikanska Walmart gick in i Storbritannien genom att förvärva ASDA. En paneuropeisk detaljistmarknad för vitvaror höll på att öppna sig och därmed större möjligheter att lansera europeiska varumärken. Electrolux satsade på ett "neutralt" europeiskt huvudkontor som skulle ta hand om vitvarumarknadsföringen över hela Europa med säte i Bryssel. En ny chef, tysken Wolfgang König, tillsattes när MatsOla Palm gick i pension.

Produkter utifrån konsumentens perspektiv

Men Michael Treschows tid på Electrolux handlade inte enbart om nedläggningar och avyttringar. Produktutvecklingsprocessen stramades upp och fick ett tydligare konsumentfokus. All produktutveckling skulle utgå från konsumentens behov, precis som filosofin löd från Wenner-Grens tid, men nu extra noga studerat och analyserat genom hemobservationer, fokusgrupper och enkäter. Det blev också obligatoriskt att ha med information om målgrupper och konsumentbehov i äskandena för investeringar i nya produkter.

Fler konceptprodukter togs fram för att se konsumenternas reaktioner. Robotdammsugaren Trilobite åkte världen runt och visades upp för medierna. Förutom att Electrolux fick ovärderlig gratisreklam bidrog uppmärksamheten till att dammsugarledningen under Hans Stråberg vågade satsa på en riktig lansering några år senare.

Michael Treschow visade ett stort personligt intresse för design, vilket naturligtvis gjorde det lättare för designfolket att ta fram spännande framtidskoncept för uppvisning i olika externa sammanhang. Det stärkte inte enbart varumärket, utan även intresset för vackra produkter från de lite mer konservativa teknikerna i bolaget.

» All produktutveckling skulle utgå från konsumentens behov, precis som filosofin löd från Wenner-Grens tid, men nu extra noga studerat och analyserat genom hemobservationer, fokusgrupper och enkäter. «

Konceptprodukten "Morgondagens spis" hade bland annat snabbuppvärmd ugn med flera temperaturzoner, så att olika maträtter kunde lagas samtidigt.

Spisen "Podium", som ingick i en serie futuristiska konceptprodukter, hade högsta prestanda med kokkärlssensorer och induktionshäll.

Lars Göran Johansson hade fått ett bredare ansvar som omfattade marknadsfrågor, Investor Relations samt omvärlds- och miljöfrågor. "Michael visade bilder på spisar – bra, bättre, bäst – på ett styrelsemöte i Italien och talade om att vi skulle börja med värdesegmentering. Några ville kanske till och med betala extra för en enkel produkt medan andra ville imponera på sina grannar. Det gällde att bryta sig loss från 'commodity-fällan' genom att anpassa sig till att kunderna var olika och ville ha olika sorters produkter."

Det var så Electrolux började med de omfattande segmenteringsstudier om konsumenternas värderingar, behov och vanor som skulle få stor betydelse senare. De båda nykomlingarna Treschow och Johansson införde inte konsumentperspektivet, men de stärkte det.

Köper tillbaka varumärket i Nordamerika

Men störst under 2000 framstod ändå återköpet av Electroluxvarumärket i Nordamerika. Det hade från början ägts privat av Electroluxkoncernens grundare Axel Wenner-Gren. Senare sålde han 38 procent i detta separata företag till Electroluxkoncernen. Detta företag hette nu Electrolux LLC och kontrollerade fortfarande namnet. Denna minoritetsandel hade Electrolux 1968 sålt till amerikanska Consolidated Foods (senare Sara Lee) som då fått kontroll över varumärket. Electrolux hade tidigare fört samtal med Sara Lee vid flera tillfällen om varumärket, men det var först när det amerikanska företaget sålde rätten till en privatperson som det blev förhandlingsläge.

Michel Treschow blev den förste som vågade öppna plånboken för att få ordning på den segdragna varumärkesfrågan. Här applåderade de flesta gamla och nya Electroluxare.

”Detta borde ha gjorts redan på min tid”, deklarerar företrädaren Leif Johansson. Att få tillbaka varumärket kostade 425 miljoner kronor. Electrolux kunde omedelbart börja använda varumärket på sina produkter i Nordamerika, bortsett från dammsugarna.

Återköpet av varumärket i Nordamerika var nödvändigt för att få struktur på hela varumärkesarbetet i koncernen. Tanken var att steg för steg minska det stora antalet varumärken och satsa mer på de viktigaste, med prioritet för Electroluxmärket, som nu äntligen kunde användas globalt. Detta gick hand i hand med arbetet att öka insikterna om konsumenterna och deras behov. Ett ”brand-scorecard” togs fram för att mäta konsumenternas syn på varumärkena på de viktigaste marknaderna. Man mätte styrka, värde och lojalitet på egna och konkurrenternas varumärken i över 30 länder. Parallellt grupperades konsumenterna i ett antal behovssegment så att produktutveckling och marknadsföring kunde anpassas bättre till just dessa grupper.

Nya marknader

Genom köpet år 2000 av australiska Email, som dominerade vitvarumarknaden i Australien, kunde Electroluxvarumärket nu breddas från att ha varit enbart ett dammsugarmärke till att också bli ett premiummärke för hushållsmaskiner ”down under”. I Brasilien gjorde man processen kort med märket Prosdócimo som kommit med förvärvet av Refripar 1996. Under ett antal månader genomförde Electrolux en jättekampanj på temat bröllopet mellan Electrolux och Prosdócimo. Efter bröllopet stod Electroluxmärket ensamt kvar. Det var det första steget på en satsning i Brasilien som skulle komma att bli mycket framgångsrik.

Electrolux visade upp en prototyp till Trilobite i det populära BBC-programmet *Tomorrow's World* redan 1997.

Vid förvärvet av Refripar 1996 ingick varumärket Prosdócimo, som Electrolux ”gifte sig” med i en omfattande kampanj på temat bröllop. Från vänster: Antonio Carlos Romanoski, vd för Refripar, Lennart Ribohn och Leif Johansson.

» Återköpet av varumärket var nödvändigt för att få struktur på hela varumärkesarbetet i koncernen. «

Men Electrolux fick också nöja sig med andra sätt att komma in på nya marknader. Den kroniskt protektionistiska och inte längre växande marknaden Japan attackerades i stället via ett säljsamarbete med Toshiba, som dock inte blev någon framgång.

Att Michael Treschow sommaren 2001 till slut sålde fritidsverksamheten, det vill säga camping- och hotellrumskylskåpen till det svenska riskkapitalbolaget EQT med en reavinst på cirka 3 miljarder kronor blev en ny överraskning för Electroluxveteranerna. Nu var viktiga delar av det ursprungliga Electrolux borta. ”Jag tror att han sålde för att bli av med mig”, säger Sven Stork, som var entreprenören bakom den verksamhet som tidvis hade stöttat vitvarornas svaga resultat. Men Michael Treschows motiv var att samordningsfördelarna med övriga koncernen var begränsade genom att försäljningen huvudsakligen skedde till husbils- och husvagnsvagnsindustrin.

Framgångsexemplet Brasilien

Electrolux har liksom många andra företag en lång historia i Brasilien och São Paulo, men det var först på 1990-talet som företaget blev något annat än marknadsförare av golvprodukter. Som ett led i globaliseringen och satsningen på tillväxtmarknaderna gjordes köpet av Refripar med 5 000 anställda år 1996, marknadstvåa i Brasilien på vitvaror efter amerikanska Whirlpool. Många av satsningarna i de nya industriländerna misslyckades, men den brasilianska utvecklades till en riktig succé som kom att påverka hela koncernen.

Framgången kom först efter en omstrukturering eftersom Refripars strategi var priskonkurrens samtidigt som företaget hade höga produktionskostnader och ineffektiv distribution. Att den brasilianska ekonomin fick svårigheter i samband med Asienkrisen gjorde inte saken bättre. De första nyheterna från det nya dotterbolaget var dåliga.

Den vändning som kom därefter är förknippad med brasilianaren Ruy Hirschheimer. Vid 50 års ålder, efter en karriär som ekonom och företagsledare i det brasilianska näringslivet, började han på Electrolux som chef för vitvaror i Brasilien och fyra år senare blev han vitvaruchef för hela Latinamerika. Brasilien gick från problemmarknad till inspirationskälla.

Den brasilianska ekonomin var på väg upp igen efter två perioder av liberaliseringar med den demokratiskt valde presidenten och socialliberalen Fernando Henrique Cardoso. Electrolux lyckades haka på den expansionsera som följde.

”Från år 1999 blev vi en spelare att räkna med på den brasilianska marknaden”, säger Ruy Hirschheimer. ”Electrolux expanderade 15 procent om året, dubbelt så snabbt som marknaden. När vi började resan dominerade Whirlpool stort, nu är vi dem hack i häl.”

Brasilien stod då kinesisk industri ropade efter råvaror för den första bokstaven i de så kallade BRIC-länderna (Brasilien, Ryssland, Indien och Kina), vilka tillsammans lyfte världsekonomin till nya höjder under den så kallade superkonjunkturen fram till 2008. Men inte bara det. Snabbare än andra ställde brasilianska familjer om från många barn till några få. De fick råd med kylskåp, frys och tvättmaskin på samma sätt som svenskarna i

Ruy Hirschheimer fick det att vända för Electrolux i Latinamerika. Han började på Electrolux som chef för vitvaror i Brasilien och fyra år senare blev han vitvaruchef för hela Latinamerika.

slutet av 1950-talet. Men bostäderna var små. Konsumenterna behövde alltså anpassade produkter.

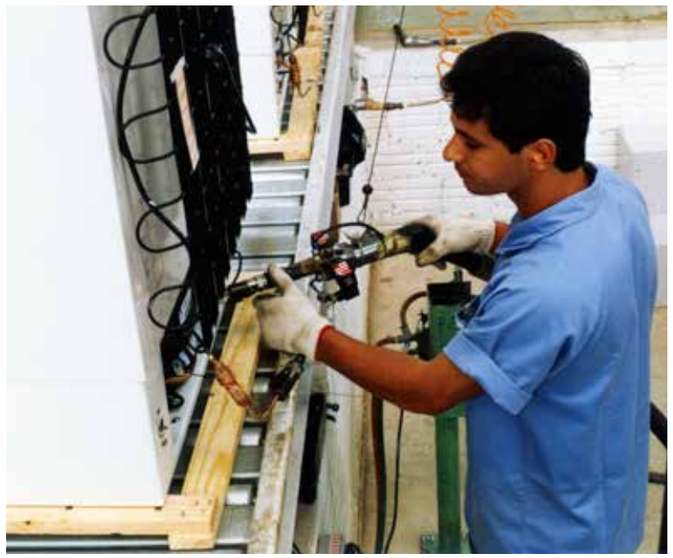
”Vi var öppnare när det gällde att ta fram attraktiva produkter för små lägenheter, men vi utvecklade också innovativa produkter för de andra segmenten”, konstaterar Hirschheimer.

Försäljningsstatistiken bekräftar hur snabbt förändringarna kom. Sju år senare stod produkter som lanserats de två senaste åren för 62 procent. Det gällde att utveckla med ”konsumentinsikt”. Genom hembesök samlade marknadsförare mer kunskap om de brasilianska konsumenterna. Varje produkt testades och påverkades av inbjudna konsumentpaneler innan den lanserades. Det frostfria kylskåpet Celebrate, glashällspisen Revolux och första spisen med både glashäll och dubbelugn Celebrate Glass var exempel på lanseringar som ökade marknadsandelarna. Det brasilianska dotterbolaget utvecklade en modern design som inspirerade hela koncernen.

Marknadsföringen på den brasilianska marknaden gjordes aktivt av återförsäljarbutikerna med hjälp av representanter för Electrolux. Företaget växte tillsammans med de största butikskedjorna och påverkade hur produkterna presenterades och såldes in. Det gällde att hjälpa kunder att ta beslut.

Nästa del i strategin, att fokusera på och bygga varumärket Electrolux, hade introducerats redan 1997. Produkter från andra marknader kunde därför lättare lanseras i Brasilien och brasilianska produkter exporteras.

De fyra fabriker som övertogs från Refripar moderniserades och effektiviserades kraftigt. Kostnaderna sjönk och fabrikerna kunde förse den övriga latinamerikanska marknaden med vitvaror och dammsugare. Electrolux blev kontinentens största tillverkare efter Whirlpool.



En omfattande kylskåpstillverkning i Brasilien kom med förvärvet av Refripar.

It-bubblan som sprack

Under år 2000 hade konjunkturen börjat svikta i Nordamerika och Europa. Electroluxaktien kröp nedåt när en pensionsstrid i USA kostade 2 miljarder kronor extra. Kursen hann närmare halveras innan Electrolux passade på att köpa B-aktier genom återköpsprogrammet för 750 miljoner kronor. Företaget hade blivit effektivare men tillväxten var svag, och ett nytt nedskärningsprogram på 833 miljoner kronor presenterades. Det såg lika tråkigt ut i SKF, Atlas Copco och Stora Enso vid det här tillfället.

I princip alla ville nu te sig som öppna för den nya mobila och internetbaserade tekniken. I vitvarubranschen talade man om ”det uppkopplade köket”. Precis som i databranschen utvecklades produkter där konsumenten kunde skräddarsy sin apparat redan vid beställningen via olika knapptryckningar. Redan 1999 inledde Electrolux ett samarbete med Ericsson kallat e2 Home om ”det intelligenta hemmet”. Kylskåpet Screenfridge med inbyggd skärm på dörren och inbyggda elektroniska tjänster testades i hemmiljö.

”Framtidsköket” i ny tappning från Electrolux kunde turnera som en inspiration för de olika dotterbolagen. Marknadsfolket hade successivt fått större plats men de hade ofta en orealistisk uppfattning om vilka ledtider som skulle behövas.

Många av visionerna var riktiga, bara lite för tidiga. e2 Home fick läggas ned. Men de enorma förlusterna i it-bubblan på världens aktiemarknader mellan våren 2000 och senhösten 2002 handlade ytterst om en gigantisk investering i ny kunskap och infrastruktur som senare skulle bära frukt.

» I princip alla ville nu te sig som öppna för den nya mobila och internetbaserade tekniken. I vitvarubranschen talade man om ”det uppkopplade köket”. «

Hösten 2001 såg allt mörkt ut. De tidigare börskometerna Ericsson och ABB mer eller mindre störtade till marken. I dessa bolag fanns oklara ägarsystem, och Michael Treschow behövdes för att rensa upp i Ericsson som drabbats hårt av överspekulationen i internet och mobiltelefoni. Han lämnade Electrolux i hast och en otippad internrekryterad efterföljare fick rycka in.

Det första uppkopplade kylskåpet med skärm, Electrolux Screenfridge, väckte stor uppmärksamhet när det presenterades första gången på Domotechnica 1999.

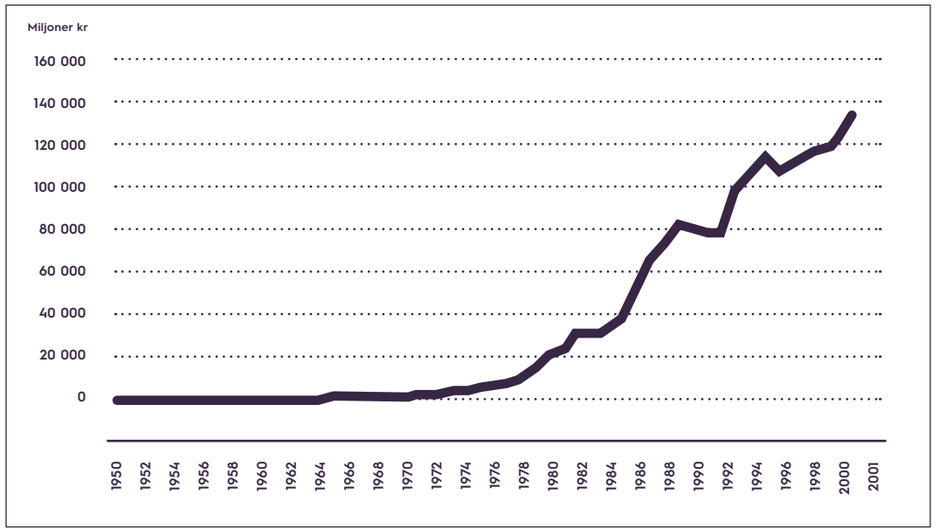
Electrolux i siffror

Tillväxt trots avyttringar

Koncernen	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Omsättning mdr kr	110	113	117,5	119,6	124,5	135,8
Förändring %	-5	2.7	4	1.7	4	9
Rörelsemarginal %	4	4	5.2	6.2	6.5	4.7
Anställda i tusental	112	106	99	93	87	87
Eget kapital mdr kr	22,4	20,6	24,5	25,8	26,3	28,9
Soliditet %	26	26	29	32	30	31
Börskurs	79	110	140	214	123	157

På sju år ökade koncernens fakturering med 24 procent eller omräknat till realt med knappt 2 procent om året. Trots utförsäljningarna krympte alltså inte verksamheten och aktievärdet (omräknad bas jämfört med förra tabellen) steg trots börsbubblan. Antalet anställda har sjunkit dramatiskt sedan trojkans period.

Omsättningsutveckling



Källor

Affärsvärlden, Veckans affärer och *Dagens Industri*, ett flertal artiklar från perioden.

Electrolux årsredovisningar, 1996–2001.

Electroluxbolagets samlingar av tidningsklipp samt styrelseprotokoll och korrespondens med mera, Centrum för Näringslivshistoria.

Fagerfjäll, Ronald, *De gjorde Sverige rikt*, Stockholm 2005.

Uggla, Carl, *Man säljer inga julgranar på annandagen*, Enskede 2008.

Intervjuer med olika beslutsfattare av Ronald Fagerfjäll och Bengt Carlsson: Anders Edholm, Matts Ekman, P-G Hedström, Lars Göran Johansson, Halvar Jonzon, Per Melin, Ulf Magnusson, Anders Rydahl, Anders Scharp, Åsa Stenqvist, Sven Stork, Lennart Sundén, Ulf Södergren, Heikki Takanen, Roger Törnqvist, Ingemar Ussaar, Magnus Yngen, P-G Öster

Produkter från 1996–2001

KAPITEL

6

När globalise-ringen krävde en revolution

2002–2010

Viktiga milstolpar

Årtal	Händelse
2002	Hans Stråberg efterträder Michael Treschow som vd och koncernchef.
	Ett nytt sparpaket sjösätts.
2003	Dammsugare under Electroluxvarumärket återlanseras i Nordamerika.
2004	Den innovativa batteridammsugaren Ergorapido lanseras.
2006	Utomhusverksamheten delas ut till Electrolux aktieägare och noteras på Stockholmsbörsen under namnet Husqvarna.
	Electrolux rankas för första, men definitivt inte sista, gången som etta i Dow Jones hållbarhetsindex för hushållsprodukter.
2007	Electrolux får miljöpris av EU-kommissionen för sitt långsiktiga arbete med hållbarhet.
	Marcus Wallenberg blir styrelseordförande.
2008	Företagets största lansering någonsin görs i Nordamerika av 150 nya produkter under Electroluxvarumärket.
2010	Electrolux lanserar en helt ny serie gröna dammsugare tillverkade av 55–70 procent återvunnen plast. Lanseringen kombineras med kampanjen Vac from the Sea som uppmärksammar plastskräp i haven.

Under Hans Stråbergs ledning sattes produktutveckling baserad på konsumentens behov alltmer i fokus. Här en bild med produktserien Bright ur årsredovisningen 2005.

Hans Stråberg och Michael Treschow vid presentationen av den nye vd:n i oktober 2001. Notera Ericssontelefonen i Treschows hand.

Det gick inte att ta miste på värmen i applåderna när beslutet om att chefen för dammsugarna Hans Stråberg skulle bli ny vd och koncernchef tillkännagavs för organisationen i oktober 2001. Stråberg var en omtyckt person internt. Den uppsluppna stämningen kunde också tolkas som en viss lättnad över att Michael Treschow, en chef som rekryterats utifrån, skulle sluta och en internrekryterad chef skulle komma och vrida klockan tillbaka och återinföra den gamla ”Electroluxandan”.

Den gamle och den nye var helt olika sorters chefer, den ene var mer formell och värnade om delegerat ansvar och processer, medan den andre var mer informell till sin sort och uppfostrad med det som man kallade ”affärsmannaskapet” – ett mer opportunistiskt sätt att driva verksamheten. Electroluxarna var traditionellt inte så noga med former och processer, något som passade sämre i fondkapitalismens, informationsrevolutionens och globaliseringens tid. Treschow hade haft auktoriteten att ta itu med det omoderna, han hade skapat större ordning och reda.

Det interna ryktet sade att Treschow ville ha civilekonomen Johan Bygge som sin efterträdare, chef för utomhusprodukterna utanför Nordamerika och tidigare koncerncontroller. Men styrelseordföranden Rune Andersson förde fram sin kandidat: civilingenjören Hans Stråberg var kanske inte den som glänste mest i dragningarna inför styrelsen men han uppfattades som riktig ”industrialist”.

Stråberg berättar om hur han satt på ett jaktpass i en kritisk fas när samtalet från styrelseordföranden kom. Han bad att få bli uppringd lite senare men anade plötsligt vad samtalet skulle handla om. ”Det tog en halvtimma innan Rune Andersson ringde igen och det var nog mitt livs längsta halvtimme”, säger han. ”Det där jobbet ville jag verkligen ha.”

Tuffare förändringsarbete

Electrolux hade inte bara starka entreprenörer med ansvar för olika affärer, de starka landscheferna värnade fortfarande om sina nationella fögderier, fabriker och varumärken. Linjecheferna som satt i Stockholm var beskurna. Det var inte lätt att få ihop allt till en global organisation men Treschow hade tagit de första stegen. Den nye unge chefen Stråberg hade ambitionen att fortsätta detta förändringsarbete, bara ännu hårdare. Det insåg nog inte så många av de applåderande kollegorna.

» Utan Michaels brott med traditionerna hade det varit svårare att fokusera Electrolux på konsumenter och varumärken”. «

Nye vd:n och koncernchefen Hans Stråberg lanserade dammsugaren Trilobite 2001.

”Utan Michaels brott med traditionerna hade det varit svårare att fokusera Electrolux på konsumenter och varumärken”, säger Hans Stråberg själv senare. ”När han kom in och rensade var det inte så konstigt att många blev sura, till och med bittra. Kulturförändringar är smärtsamma. Jag är ganska säker på att det inte skulle ha funnits ett så stort svenskägt konsumentvaruföretag om inte den här processen hade kommit i gång. Man glömmer att Michael och jag förstod varandra och jobbade bra ihop.”

Treschow och Stråberg var verkligen olika. Den ene hade sina belackare medan den andre knappt tycktes ha en enda ovän i organisationen. Bakom detta låg nog mer personliga särdrag än strategival. Den ene höll helst distans medan den andre gärna gav sig in i långa samtal. Stråbergs vapen var en sorts vänlig ihärdighet och energi. Han hade arbetat med amerikanen Bob Cook i en brutal upprensning av gamla White Consolidated. ”Jag tror aldrig att jag sagt upp så mycket folk på så kort tid.”

”Ung och dynamisk och full av energi”, deklarerade styrelseordföranden Rune Andersson när han presenterade den nye 44-årige chefen offentligt. Det var inte lätt att kliva upp på estraden bredvid den världsvane Michael Treschow, som nu var på väg att ta ansvaret för det krisdrabbade Ericsson, landets viktigaste företag. Efterträdarens styrka var ju de nära kontakterna, inte offentligheten.

Stråberg var sprungen från Västervikstrakten och hade börjat på Electrolux redan 1983 som relativt nykläckt civilingenjör från Chalmers tekniska högskola. Fyra år senare var han ansvarig för disk- och tvättmaskiner och fem år senare chef för den Västerviksfabrik som han senare skulle lägga ned. Efter sin nordamerikanska sejour som chef för en del av vitvarorna blev han utsedd av Treschow till koncernens dammsugarchef.

Omslaget till Electrolux årsredovisning för 2002 visar tydligt Hans Stråbergs prioriteringar.

Att Hans Stråberg var på samma linje som företrädaren visade den första ”egna” årsredovisningen för 2002 som kom våren 2003. Formellt var han nytillträdd men i praktiken hade han fått leda företaget från oktober året innan eftersom företrädaren slukats upp av alla de akuta problemen i Ericsson.

”Vi har förbättrat gruppens lönsamhet ordentligt de senaste åren genom att sänka kostnader och omstrukturera”, skriver Stråberg i förordet och förebådar fler kostnadsåtgärder. Under Treschows period 1997–2002 hade Electrolux tagit 6,6 miljarder kronor i engångskostnader och minskat antalet anställda med 20 000. Lönsamheten hade stigit från 4 procent till 6,5 procent året innan Treschow slutade.

Den nye chefen inledde med att lansera förändringar i sättet att arbeta genom att införa en mer detaljerad strategiplaneringsprocess, striktare kriterier för investeringar och globala råd för inköp och produktutveckling. Dessutom utvecklades produktutvecklingsprocessen, baserat på erfarenheterna från dammsugarsektorn.

År 2001 ställdes Electrolux inför stora problem med de nya fabrikerna i USA, och rörelsemarginalen föll till 4,7 procent. Ändå en stark underliggande uppgång. Problemet var bara att mycket av besparingarna hamnade hos kunderna, priserna pressades hårt av att konkurrenter sålde med förluster i lågprissegmentet. Städarbetet behövde fortsätta under Stråberg.

» När Stråberg själv fick vd-ansvaret bildades ett nytt gäng av hårt arbetande Electroluxare, både i staben och ute i affärsenheterna, med den gemensamma visionen att globalisera. «

Vitvarorna utanför Europa och Nordamerika blev till exempel en egen sektor, och utomhusprodukterna för konsument lades tillbaka under Husqvarnachefen Bengt Andersson.

Hans Stråberg berättar efteråt om det samarbete och den laganda mellan unga medarbetare som alltid präglat företaget under hans långa tid där. Under sina formativa år tillhörde han de unga medarbetarna kring vitvaruchefen och senare vd Leif Johansson. De hade den gemensamma utmaningen att smälta ihop en rad förvärv till en enhet.

När Stråberg själv fick vd-ansvaret bildades ett nytt gäng av hårt arbetande Electroluxare, både i staben och ute i affärsenheterna, med den gemensamma visionen att globalisera. Några fanns där tidigare, andra anställde han. ”Ta ekonomichefen Fredrik Rystedt och chefsjuristen Cecilia Vieweg till exempel, de var inte bara underbara proffs utan var lika intresserade av affärer. Med HR-chefen Lilian Fossum var det på samma sätt.”

”Och det var ingen tillfällighet att så många av de affärsansvariga skulle bli vd:ar i olika börsbolag. Magnus Yngen, Jonas Samuelson, Keith McLoughlin, Morten Falkenberg och Johan Hjertonsson var nya exempel på att Electrolux förblev en chefsskola.”

De saknade sannerligen inte utmaningar att träna sig på.

Dammsugarna visade vägen

Magnus Yngen var Stråbergs närmaste man i dammsugarsektorn och skulle efterträda honom. Han pekar senare på den lyckliga slump som gjorde att styrelseordföranden lät just dammsugarchefen ta över hela Electrolux i detta läget. Dammsugarna hade tvingats ta itu med design och kundanpassning redan på 1990-talet då den globala konkurrensen slog hårt där.

”Globaliseringen slog sedan igenom med full kraft ungefär år 2000”, säger han. ”Prispressen framstod som enorm, allt sjönk med 20 procent om året. Värst var situationen i lågprissegmentet, där man nu kunde köpa en Kinatillverkad dammsugare för 300–400 kronor. Skulle vi ens finnas kvar som dammsugarföretag om fem år?”

Magnus Yngen var Hans Stråbergs närmaste man i dammsugarsektorn och efterträdde honom.

År 2004 lanserades den innovativa batteridammsugaren Ergorapido efter systematisk produktutveckling och konsumenttester.

”Electrolux fick, före alla konkurrenter, en chef som verkligen insåg hur situationen skulle bli även för vitvaror. Man talade under de följande åren om giriga chefer, giriga styrelser och giriga aktieägare som i stor skala flyttade produktion från högkostnadsländer till låg-kostnadsländer, men om inte Hans Stråberg förstått krisen på djupet hade nog Electrolux inte ens funnits kvar inom vitvaror i dag.”

» ”För att klara sig på en global marknad med globala produkter behövde Electrolux gå samma väg som de stora konsument-företagen. «

”Ändå var kostnadsanpassningen inte det svåraste och viktigaste”, fortsätter Yngen. ”För att klara sig på en global marknad med globala produkter behövde Electrolux gå samma väg som de stora konsumentföretagen. Det gällde att systematiskt fortsätta att segmentera sina marknader efter kundernas behov, inte utgå från produktionens krav som tidigare. Den kulturrevolutionen hade just startat inom dammsugarsektorn med en stor segmenteringsstudie i Europa. Processen skulle kräva en väldig övertygelse och envishet hos den nye koncernchefen. Jag har svårt att se att någon annan än Stråberg var redo för en sådan utmaning. Michael Treschow hade ju i rättvisans namn börjat, men bara hunnit skrapa på ytan.”

Den batteridrivna dammsugaren Ergorapido, som lanserades 2004, såldes i miljontals exemplar världen över på bara några år. År 2008 lanserades en ny generation, med bättre dammupptagningsförmåga, belysning i munstycket och nya färger.

Med kampanjen ”Vac from the Sea” från 2008 ville Electrolux uppmärksamma plastavfallet i världens hav, samtidigt som det fanns brist på återvunnen plast för tillverkning av koncernens dammsugare. Plast från stränder i olika länder användes för höljet till fem dammsugare, vilket väckte stort medialt intresse.

Dammsugarverksamheten omvandlades snabbt från slutet av 1990-talet. Lågkostnadsländerna attackerade med full kraft vilket kraftigt sänkte marginalerna. Electrolux som år 1998 hade 90 procent av sin tillverkning i högkostnadsländer flyttade under perioden fram till 2006, då först Hans Stråberg och från 2002 Magnus Yngen var ansvariga, all produktion av dammsugare till Mexiko, Brasilien och Ungern. Fabrikerna i högkostnadsländer försvann, så även den i Västervik.

Den andra åtgärden var att snabba på lanseringstakten.

År 2006 utgjordes hälften av försäljningsvolymen av dammsugare som lanserats under de senaste två åren. I juni 2004 presenterades till exempel den innovativa batteridrivna dammsugaren Ergorapido efter mycket systematisk produktutveckling och marknadsföring. I processen studerades 1 500 hushåll. Attraktiv design gjorde att denna 40 procent dyrare apparat ständigt kunde stå framme, färdig att användas.

Lanseringen, som genomfördes på 40 marknader samtidigt, blev en omedelbar framgång och närmare 4 miljoner apparater såldes under de närmaste fyra åren då denna produkt och andra medverkade till att marginalen återställdes. Att öka omsättningen visade sig vara svårare. Då var tidigare Europachefen för dammsugare Morten Falkenberg chef. Magnus Yngen blev vd och koncernchef för det börsnoterade Husqvarna år 2006 och inledde en liknande omställning av utomhusprodukterna. Under denna tid spelade omvandlingen av dammsugarverksamheten en avgörande roll för Electroluxkoncernens strategiarbete.

Lågkonjunktur och sparpaket

I oktober 2002 bottnade Stockholmsbörsen efter en av de värsta börsbubblorna någonsin. Det drabbade inte bara ett stort antal it-konsulter som hade värderats ned med mer än 90 procent, utan framför allt tillverkare av teleutrustning när flera av världens internationella teleoperatörer förköpte sig på mobillicenser i länder som Storbritannien och Tyskland. På Stockholmsbörsen var det inte bara Ericsson utan också försäkringsbolaget Skandia och elteknikföretaget ABB som föll ned i avgrunden. Skandia hade spekulerat i amerikanska it-aktier för sina kunder och ABB föll i en olycklig kombination av asbestskadestånd, finansiella manövrar och felinvesteringar. 1990-talets båda mest hyllade svenska företagsledare, Ericssons Lars Ramqvist och ABB:s Percy Barnevik fick sluta sina karriärer jagade av massmedierna.

Även Electrolux hade drömt i förtid om ”det uppkopplade köket”. Men i stort sett kom företaget helskinnat ur denna överspekulation i framtiden. Med sig i bagaget hade Electrolux i stället ett av branschens då bästa system för att skapa och underhålla hemsidor på internet, som tagits fram med mycket små medel i samarbete med en av de svenska it-konsulter som nu värderades ned. Själva tekniken var ingen bubbla, och den kunde användas globalt. Och börskrisen var förvånansvärt snabbt över när världens sparare tagit sina jätteförluster.

Värre var det med den lågkonjunktur som följde i Nordamerika och med det hårdare exporttrycket från Kina. Så i december 2002 kom Electrolux med nya sparpaket, framför allt inom luftkonditionering i Nordamerika och vitvaror i Kina och Indien. Verksamheter med omsättning på 2,4 miljarder kronor skulle bort tillsammans med 5 100 anställda.

Protesterna mot beslutet att lägga ned AEG-fabriken i Nürnberg blev omfattande och långvariga. Bilden är från 2006.

Men i Nordamerika började affärerna gå bättre efter alla dåliga år. Saneringen började bita. Nu blev otåligheten med förlustbringande fabriker ännu tydligare.

År 2004 kom ytterligare ett paket, denna gång med fokus på att flytta produktion från högkostnads- till lågkostnadsländer. Kostnaden för programmet uppgick till 8 miljarder kronor under sex år, med beräknade besparingar på 3 miljarder per år. Det var dags för vitvarusidan att på allvar möta globaliseringen på samma sätt som dammsugarsektorn hade gjort några år tidigare. Skillnaden var att flytten gick till lågkostnadsländer i respektive region, såsom Polen, Ungern och Mexiko. Målet från början var att ha 40 procent av produktionen i lågkostnadsländer, men utfallet blev större än så; 2010 hade andelen nått hela 60 procent.

Fram till våren 2006 lades luftkonditioneringsfabriken i USA ned, verksamheterna inom motorer och kompressorer såldes, kylskåpstillverkningen i Grenville, USA flyttades till Juarez, Mexiko. I slutet av 2005 kom chockbeskedet att den olönsamma tvätt- och diskmaskinsfabriken i Nürnberg skulle avvecklas. Det fanns mycket billigare kapacitet i Polen och Italien. Kylskåpstillverkningen skulle också flytta från Spanien och Italien till Nyíregyháza i Ungern.

Många av nedläggningarna gick förvånansvärt smärtfritt, fackföreningsledarna förstod hur illa konkurrensläget var. Mycket handlade om att hitta ny sysselsättning i en tid då industrin som levererade till Kina och andra utvecklingsekonomier började uppleva ”superkonjunktur”. Till och med nedläggningen av Västerviksfabriken i Stråbergs hembygd 2004 hade till slut accepterats som ofrånkomlig.

”Att svensk industri fick fortsätta omstruktureringen på ett bättre sätt än många andra kan vi tacka politikerna och facken för. Staten har varit generös med omställningsbidrag och diskussionerna med styrelserepresentanterna från de fackliga organisationerna har alltid varit konstruktiva. De har ju följt diskussionerna över åren och förstått hur starka de yttre krafterna varit”, säger Leif Johansson.

Men i Tyskland visade medierna hur en docka föreställande Hans Stråberg dinglade från en stolpe. Politiker kom och gjorde tv-framträdanden framför ilskna strejkande arbetare. För styrelsen kom den starka reaktionen i Tyskland som en chock. ”Nedläggningen i Nürnberg blev mycket värre än väntat”, säger styrelseveteranen Peggy Bruzelius som ingått i styrelsen sedan 1996. ”Det blev politikeringripande och skatteprocesser. Vi vann till slut men då försökte man sätta dit oss skattevägen. Electrolux förlorade framför allt mycket konsumentförtroende. Tyskland var speciellt och det var en stor fabrik.”

Dåvarande presschefen Anders Edholm berättar om en enorm medievåg i Tyskland. ”I Nürnberg gjorde man tvättmaskiner och diskmaskiner som alla gick ut genom fabriksdörren med ett antal hundralappar i förlust. Men det var en politisk situation i Tyskland som gjorde att vi blev en bricka i ett fackligt och politiskt spel.”

Extrakostnaden för Electrolux blev en halv miljard kronor.

En strategi för en globaliserad marknad

Exponentiell tillväxt är intuitivt svårt att förstå, i början underskattar man kraften i förändringen. En planta i trädgården som växer med 10 procent om året blir på några decennier ett sjufalt större träd så att den skuggar på sommaren och lövar ner hela gräsmattan på hösten. Men det är först med fördubblingen under de sista åren som den riktigt kännbara förändringen kommer. Kina blev ett sådant fördubblingsfenomen i världsekonomin kring millennieskiftet. Nu kom en stor del av världens ekonomiska tillväxt från Kina.

På 2000-talet tryckte Kina på som hela världens verkstad och kinesernas efterfrågan på råvaror skapade en global ”superkonjunktur”. Andra länder fick exportera för allt vad tygen höll, inte bara råvaror utan även producentvaror. De internationella företagen tvingades satsa alltmer på produktion i lågkostnadsländer för att möta den kinesiska konkurrensen. Men inte bara det. En växande kinesisk medelklass köpte alltmer av världens konsumentprodukter.

Logiken bakom ett riktigt globalt företag är enkel. Ett sådant företag drar nytta av skalfördelarna genom att driva en produktlinje för hela världen med så få varumärken som möjligt och lägger tillverknings- och utvecklingsenheter på de platser som erbjuder bästa kvalitet till lägst pris. Den japanska elektronikbranschen och finska mobiltelefontillverkaren Nokia visade ganska tidigt på fenomenet. Fast det klaraste exemplet blev Apple med sin iPhone från hösten 2007, utvecklad i USA och tillverkad i Kina, som tog hela världsmarknaden med storm.

Med hushållskapitalvaror är det inte lika lätt. Konsumenterna lagar mat på gas i Sydeuropa och på el i Nordeuropa. Ugnarna ser helt olika ut från land till land. Man tvättar kläder på olika sätt i Amerika och Europa. Man har olika mycket färskvaror i kylskåpet. Asiater vill ha mindre apparater och amerikanerna större.

Produkterna bär med sig sin historia, efter en lång evolution. Den enda produkt som var global från start var mikrovågsugnen. Dammsugare globaliserades snabbt tack vare Kina eftersom det rymdes så många i en container, frakt svarade bara för några procent av kostnaderna.

Med globaliseringen kom också fler och starkare globala varumärken. Konsumenterna var inte längre enbart exponerade för de lokala bekanta märkena. Tack vare ökat resande, tv och inte minst internet kunde marknadsförarna nu få global skalekonomi i sina investeringar. Men gällde detta för vitvarubranschen, med sina i många fall hundraåriga lokala märken förknippade med kvalitet, tradition och kundlojalitet?

Ett globalt varumärke

Många företag i branschen hade med åren köpt på sig ett stort antal varumärken. Electrolux hade flera hundra varumärken i portföljen – många stora och välkända, andra parkerade i arkiven. Skulle koncernen ha råd att underhålla och bygga alla dessa ofta lokala eller regionala varumärken i konkurrens med de globala? Den frågan hade styrelsen ställt sig redan på Treschows tid, och svaret var: nej, vi måste rensa i portföljen och satsa på några få. Dessa måste tydligare riktas mot olika segment och stå för något unikt. Och på sikt måste Electroluxmärket bli ett starkt globalt varumärke med liknande position på olika marknader.

Varumärket Electrolux, som var starkt framför allt i Norden, Schweiz, Frankrike och Brasilien, och som i många andra länder alltsedan Wenner-Grens tid mest förknippades med dammsugare, skulle nu successivt ersätta regionala inarbetade namn som Rex (vitvaror i Italien), AEG (dito i Tyskland), Husqvarna (superstarkt på vitvaror i Sverige, men bara där) och Arthur Martin (känt i fransktalande länder). Det fanns fler exempel.

Strategin blev att ”dubbelmärka” för att successivt kunna släppa de gamla regionala märkena. Under några år skulle även de utomhusprodukter som såldes till konsument, till exempel Flymo, dubbelmärkas med Electrolux.

Dubbelstrategin vållade oro och intern debatt, få saker är så emotionella som varumärken. Förespråkarna hävdade att ett starkt globalt varumärke behövdes för att vinna och att oron var överdriven, medan motståndarna pekade på Whirlpools svårigheter att hålla arvet från Philips intakt efter att de infört sitt egna varumärke.

Arbetet att lägga om till ett globalt varumärke skulle i verkligheten ta lång tid och det fanns tydliga risker med att röra starka märken som Rex, AEG och Husqvarna. Men 2005 hade den andel som såldes under Electroluxmärket, dubbelmärkning inräknad, ändå ökat från 16 till 50 procent på bara fem år. Landscheferna protesterade mot en utveckling som de tyckte gick för fort. I Tyskland rasade marknadsandelarna för tvättmaskiner, men

» Med globaliseringen kom också fler och starkare globala varumärken. Konsumenterna var inte längre enbart exponerade för de lokala bekanta märkena. «

» 2005 hade den andel som såldes under Electroluxmärket, dubbelmärkning inräknad, ändå ökat från 16 till 50 procent på bara fem år. «

Dubbelmärkningen av regionala varumärken inleddes 2002, som här med koncernens italienska varumärke Rex. Målet var att stärka det globala Electroluxvarumärket. I dag har Electrolux ersatt Rex i Italien.

det berodde troligen också på de strejker och den negativa publicitet som följde nedläggningsbesluten.

Enklare att kommunicera var produktionskostnaderna i högkostnadsländerna. I Östeuropa gick det att tillverka samma produkter till en tredjedel av de tyska eller franska lönekostnaderna. Italien låg inte så mycket bättre till. Amerikanska tvättmaskinstillverkaren Maytag som inte gjorde något åt sin tillverkning var redan en munsbit för konkurrenten Whirlpool. Electrolux tänkte inte gå i den fällan.

Landscheferna hävdade att det behövdes kylskåpsfabriker i varje region eftersom de skrymmande produkterna inte kunde fraktas. Det stämde inte eftersom det gick alldeles utmärkt att frakta kylskåp från Polen och Ungern till hela Europa. Inte lika många enheter i varje container som för dammsugarna, men frakten utgjorde inte mer än en tiondel av kostnaderna. Östeuropas fördel gentemot Kina var att frakten tog timmar i stället för veckor.

Djupare förståelse för konsumentens behov

Flytten till lågkostnadsländer var det första steget i Stråbergs strategi. Färre och starkare varumärken var det andra. Det tredje var att förstå konsumenternas behov på djupet. Visst hade Electrolux skaffat sig stora insikter genom alla år och visst hade även Treschow tryckt på konsumentbehovet, men förvånansvärt många nya innovationer kom fortfarande fram genom att teknikerna lyckades komma på något de trodde var relevant för konsumenterna. Lösningen sökte ibland ett problem snarare än tvärtom.

Stråberg ville att produktutvecklingen skulle börja med att man djupare förstod konsumenternas problem och behov, något som skulle kunna ge inspiration till helt nya innovationer. Egna lösningar som inte bottnade i djup konsumentinsikt dög inte längre.

Det dryga hundratal av de högsta cheferna i koncernen som hade samlats i Stockholm för det årliga toppmötet år 2002 gnällde lite när de ombads att i grupper om 15 ta fram förslag på ett antal nya produkter. I varje grupp fanns designers som kunde illustrera förslagen, det var nog tur. Flera blev rejält fundersamma när det visade sig att koncepten sedan skulle presenteras för riktiga, livs levande konsumenter som satt i ett antal grupper i rummen bredvid och väntade.

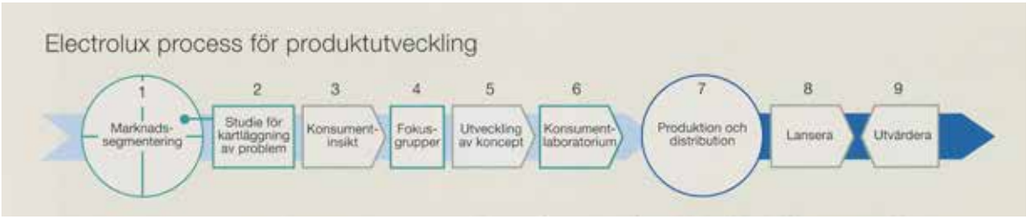
Konsumentundersökningar visade att konsumenterna ansåg att dammsugare förde oväsen. År 2002 lanserade Electrolux den första UltraSilencer-modellen, som hade den för den tiden låga ljudnivån på 72dB. I dag ligger ljudnivån för UltraSilencer Zen på låga 58 dB.

Men den stora chocken kom när det visade sig att diskussionerna i konsumentgrupperna sändes ”live” in till de väntande chefsgrupperna. De 150 cheferna fick sitta och lyssna till hur konsumenterna under ledning av professionella fokusgruppsledare sågade de flesta av idéerna, en efter en.

Syftet var att visa på hur viktigt det är att lyssna på konsumenterna först och testa av idéerna före lansering. Kunde man dessutom påvisa att produkterna var utvecklade med noggranna konsumentstudier skulle det vara lättare att övertyga återförsäljarna.

Ett särskilt problem för ett företag med många stora återförsäljare är vem som egentligen är kunden. Är det slutkonsumenten eller handlaren? De stora distributörerna stod i vägen för verklig kundorientering, med sitt ständiga fokus på pris. Flera av dem ville sälja under egna varumärken och många ville ha detaljer som skilde ut produkterna från andra säljkanaler. Följden blev för många varianter som försvårade skalekonomi både i produktion och marknadsföring.

”När det kom in säljinriktade personer i koncerntoppen började saker förändras”, säger designchefen Christian Klingspor. ”Vi designers hade ju hela tiden utbildningen att vi skulle söka upp användarna innan vi gjorde något. Nu fick vi stöd.”



Electrolux produktutvecklingsprocess illustrerad i årsredovisningen för 2004.

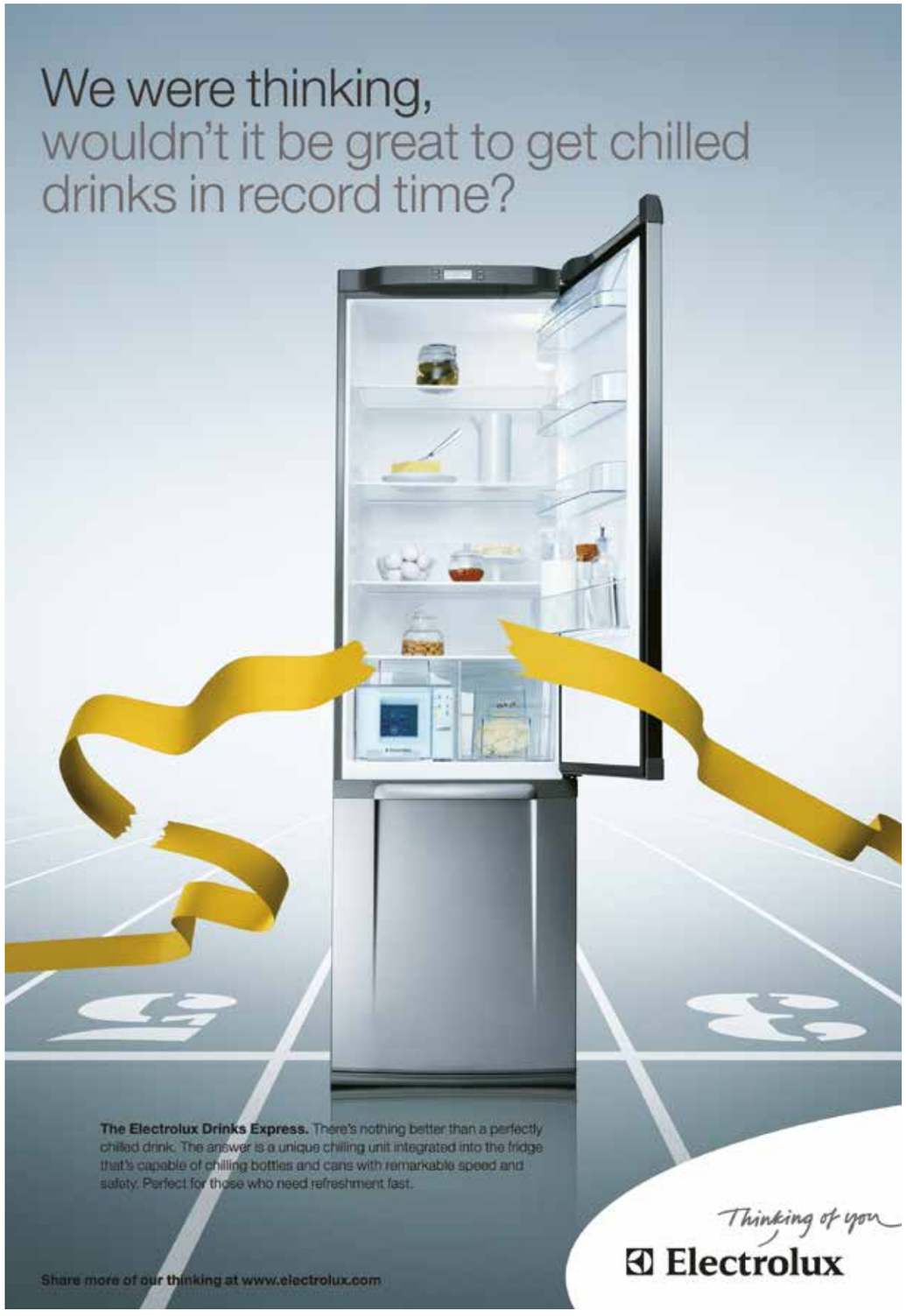
Nu förbättrades sättet att arbeta med produktutveckling. Samma processer i hela koncernen med krav på marknadssegmentering, konsumentinsikt och med kontrollstationer för att testa hur konsumenterna uppfattade produkterna gjorde att konsumentbehovet kom mer i fokus.

När det gällde produktlanseringar ökade antalet på tre år, fram till 2005, från 200 till 370, investeringarna i produktutveckling ökade från 1 procent år 2001 till närmare 2 procent under Stråbergs sista år. Globala produktplattformar lanserades för kylskåp, frysboxar, frontmatade tvättmaskiner och fristående diskmaskiner. Spisarna, som var bästa grenen för Electrolux, kännetecknades fortfarande av lokala variationer, men även här kom fler gemensamma komponenter.

Det nedbantade Electrolux som nu fokuserade på vitvaror, utomhusprodukter och vissa professionella marknader hade bara en väg att gå: starkare produktutveckling och varumärkesbyggande. Om det inte gick att flytta upp fler produkter i högprissegmenten skulle företaget tyna bort. Om tillverkarna och marknadsförarna tvingades plottra bort sin skalekonomi med för många produktvarianter och varumärken stod dörren öppen för en ny sorts spelare, ungefär som på mobiltelefonmarknaden. En nykomling med stora resurser skulle kunna bryta in med färre produkter, ett globalt varumärke, ny teknik och konkurrenskraftigare priser – en sådan som kinesiska Haier eller sydkoreanska Samsung.

» När det gällde produktlanseringar ökade antalet på tre år, fram till 2005, från 200 till 370. «

Electrolux Design Lab började 2003 som en tävling för designstudenter som fick skapa framtidens hushållsprodukter. Under åren har tusentals designstudenter världen över tävlat med olika kreativa koncept, som dammsugarskor och den bärbara fläckborttagaren. Ovan syns hur Lars Erikson, koncernens designchef, delar ut priset Design Lab 2015 till Jordan Lee Martin, en designstudent från universitetet i Huddersfield, Storbritannien. Han vann med ett koncept som uppmuntrar barn till en hälsosam syn på mat.



Från Electrolux annonskampanj på temat "Thinking of you" från år 2007.

Skilsmässa från Husqvarna

Som juvelen i Electroluxkoncernen framstod under Stråbergs första tid " professionella utomhusprodukter", som stod för 8 procent av omsättningen men 25 procent av rörelseresultatet. Hans Werthéns snabba omstrukturering av motorsågar, trädgårdsutrustning och kapmaskiner hade verkligen burit frukt. Även utomhusprodukter för vanliga konsumenter var betydligt starkare än vitvarorna, trots att de fortfarande tillverkades i högkostnadsländer. De stod för en nästan lika stor del av rörelseresultatet. Electrolux kunde vara prisledare med varumärken som Husqvarna, Jonsered och Poulan. Utomhusprodukterna i Husqvarna vägde inte bara resultatmässigt mer än dubbelt sin vikt försäljningsmässigt, de ökade också snabbare. I Nordamerika såldes konsumentprodukterna utomhus dessutom i paket med konsumentvarorna inomhus. Inte kunde man göra sig av med en sådan verksamhet.

» Utomhusprodukterna i Husqvarna vägde inte bara resultatmässigt mer än dubbelt sin vikt försäljningsmässigt, de ökade också snabbare. «

Husqvarna, med utomhusprodukter som gräsklipparen Automower, delades ut till Electrolux aktieägare och börsintroducerades 2006.

Så tyckte nog både Michael Treschow och hans efterträdare. Och så var nog uppfattningen fortfarande när Michael Treschow kom tillbaka till Electrolux som styrelseordförande för att efterträda Rune Andersson från våren 2004.

Men den så kallade ”superkonjunkturen” gjorde att företagsledningen tvingades varna för allt högre materialkostnader. Hösten 2004 hade Electroluxaktien sjunkit med närmare 30 procent när marknaden började studera hur det totala värdet kunde öka genom att bolaget styckades.

Troligen var Wallenbergfamiljen tveksam till dessa idéer. Det här råkade vara tidpunkten då inte mindre än fyra medlemmar ur familjen besatte olika nyckelposter. Jacob Wallenberg hade just gått in som styrelseordförande i Investor. Kusinen Marcus Wallenberg satt kvar en tid som både vd för Investor och styrelseordförande för storbanken SEB samtidigt som Peter Wallenbergs yngste son, Peter Wallenberg Jr, kallades in som vice ordförande för familjestiftelsen bredvid sin far.

Sveriges största styckningsaffär inträffade aldrig, men signalen till företagsledningen gick fram. Om inte nya, liknande hot skulle komma gällde det att själv få upp börskursen med några av de åtgärder som riskkapitalisterna diskuterat. Det kunde vara att demonstrera det ”verkliga” värdet genom att sätta utomhusprodukterna under namnet Husqvarna på börsen och öka skuldsättningsgraden genom att dela ut mer samt återköpa egna aktier. Likvida och solida företag levde numera farligt.

» Att Electrolux och Husqvarna skulle gå skilda vägar framstod snart som ofrånkomligt. «

Michael Treschows återkomst som styrelseordförande blev kortvarig. Redan i slutet av 2006 meddelades att Marcus Wallenberg skulle ta hans plats. Var det en schism mellan gamle och nye verkställande direktören? Medierna spekulerade. Ingen av dem har gått med på att detta var orsaken, men medarbetare och styrelsemedlemmar vittnar om att den förre verkställande direktören Treschow i sin nya roll hade svårare med beslut som kunde ses som kritik mot hans eget tidigare ledarskap.

Det blev bara ytterligare ett exempel på hur svårt det är att ha sin företrädare som ”överrock” i styrelsen. I Electrolux hade detta varit regel snarare än undantag tidigare, ända från Gustaf Sahlins dagar. Men nu när Stora, ABB och Ericsson råkat ut för skandaler i samband med schismer i styrelsen blev regeln alltmer att verkställande direktörer gärna fick bli styrelseordförande, men aldrig i sitt eget företag. Inte ens i Electrolux.

Husqvarna AB:s kontor och fabrik i Huskvarna. Företaget är ett av Europas äldsta, grundat 1689 som ett gevärsfaktori.

Men motsättningarna, om det fanns några, gällde inte det strategiska för koncernen. Att Electrolux och Husqvarna skulle gå skilda vägar framstod snart som ofrånkomligt. I juni 2006 noterades i stället Husqvarna separat på börsen. Det nya bolaget hade under det gångna året haft en försäljning på knappt 29 miljarder kronor och en vinst på 2,9 miljarder. Electrolux ägare fick en Husqvarnaaktie för varje aktie de hade i Electrolux. Systemet med röststarka A-aktier och röstsvaga B-aktier tillämpades även i Husqvarna, vilket gjorde att Wallenbergsfären blev största svenska ägare med drygt en fjärdedel av aktierna, medan det utländska ägandet landade på omkring 30 procent.

Vid den här tiden pågick fortfarande en ganska hetsig diskussion om systemet med A- och B-aktier som tidvis drevs av de stora institutionella ägarna. EU ville att röstskillnaderna skulle tas bort, men de fick vara kvar i Sverige.

Hans Stråberg motiverade skillnaderna med att han ville hålla kvar Husqvarna i Sverige. Investor gick nu in som huvudägare direkt för både Electrolux och Husqvarna. Till den nya mer aktiva ägarstyrningen bidrog att Electrolux delade ut 5,6 miljarder kronor till aktieägarna i januari 2007. Då hade redan aktier för totalt 5,7 miljarder återköpts från marknaden under de gångna fem åren.

Detta var naturligtvis en kraftig finansiell kursändring jämfört med tidigare perioder och en utfästelse till aktieägarna att ständigt fokusera på avkastningen på eget kapital.

En ny chef för Nordamerika

New York-sonen Keith McLoughlin, med rötter i Irland, hade jobbat för kemikoncernen DuPont i 22 år när han ringdes upp av en chefsrekryterare som frågade om han var intresserad av jobbet som chef för Electrolux nordamerikanska verksamhet. Han tackade nej direkt. Men detta var en smart rekryterare som några veckor senare lyckades sammanföra McLoughlin med Electrolux nya koncernchef Hans Stråberg, som bara ”råkade” vara i New York samtidigt som den eftertraktade DuPont-direktören.

De båda civilingenjörerna var i 45-årsåldern när de träffades på lunch och hade liknande erfarenheter från den internationella konsumentvarubranschen. ”Vi pratade om hur ett bra företag ska se ut, hur man närmar sig konsumenten och hur man skapar värde på marknaden. Min fru sade ’du ska välja det jobb som utmanar dig mest’. Så på Saint Patrick’s Day den 17 mars 2003 började jag på Electrolux, inte så dumt för en irländare.” Stråberg hade lyckats sälja in sina idéer.

» Keith McLoughlins uppgift var att bygga ett nytt företag med en hållbarare organisation, nya produkter, segmentering, starka varumärken, bra service och kvalitet. «

På huvudkontoret i Augusta, Georgia mötte McLoughlin en ”dogmatisk, intensiv organisation, driven av låga kostnader och tidshållning. Kostnader, kostnader, kostnader, leverans, leverans, leverans och inget annat”, säger han. ”Det fanns ingen FoU, ingen marknadsföring, ingen produkt-pipeline, inga starka varumärken eller bränsle för förändring.”

Historiska skäl låg bakom. White Consolidated var ett nedkört företag. Amerikanerna såg fortfarande Frigidaire som ett lågprismärke. Dotterbolagschefen Bob Cook hade varit en ledare som använde ett extremt processfokus med rak ordergivning för att rädda Electrolux i Nordamerika. Nu redovisade vitvarorna överskott och Cook fortsatte som chef för utomhusprodukterna.

Keith McLoughlin värvades 2003 från kemikoncernen DuPont för att bli Nordamerikachef för vitvaror för Electrolux.

Keith McLoughlins uppgift var att bygga ett nytt företag med en hållbarare organisation, nya produkter, segmentering, starka varumärken, bra service och kvalitet. Hur gjorde man det utan att förlora disciplinen runt kostnader och leverans? Nog hade han fått sin utmaning.

Till en början hade han tur. Mellan år 2004 och 2007 var det fart på vitvarubranschen i Nordamerika när bankerna tävlade om att finansiera husköp och de så kallade BRIC-ländernas ekonomier växte och skapade möjligheter även för nordamerikanska företag. Redan vid den här tiden fick McLoughlin ta ansvaret också för Latinamerika.

”Uppriktigt sagt åkte jag till Latinamerika och konstaterade att vi där hade ett bra team, ledda av en bra och stark chef, Ruy Hirschheimer. De hade redan bytt varumärke till Electrolux, snabbare än någon annan. Mitt jobb handlade mest om att få bort barriärer och hjälpa dem medan de drev sin lyckosamma strategi. År 2007 bröt vi ut Latinamerika som separat region direkt under koncernchefen.”

Storlansering av premiumprodukter

Det var i Nordamerika som den svåra utmaningen fanns. Under 2004 började förändringsarbetet med lanseringen av premiumprodukterna under varumärket Electrolux ICON. Fem produkter inom vitvaror lanserades i den högsta prisklassen. Det här skulle vara ”ikoniskt” och annorlunda.

”Vi ville få både konsumenterna och återförsäljarna att börja tänka på Electrolux som ett varumärke ovanför Frigidaire, som stod för högsta kvalitet och kunde stödja även det redan etablerade varumärket.”

En frenetisk produktutveckling fortsatte i Nordamerika, hundratals nya produkter med en europeisk ”touch” skulle tas fram. Det handlade om att erövra de högre segmenten där lönsamheten fanns. Våren 2008 lanserade Electrolux 168 produkter i alla kategorier över hela Nordamerika. Vart amerikanen än vände sig – tv, magasin, trycksaker, dagstidningar – så såg hon eller han Electrolux. Så stort var det.

”Jag brukade säga att man behövde leva i en grotta för att inte känna till Electrolux den våren”, säger McLoughlin. ”Det här var inte billigt, det säger jag som erkännande till styrelsen och Hans Stråberg.”

Våren 2008 lanserade Electrolux 168 produkter i alla kategorier över hela USA i en massiv marknadsföringskampanj. Electroluxkök från USA, ur årsredovisningen 2008.

I det amerikanska dotterbolaget sjöd det av aktivitet, människor arbetade all sin vakna tid för att få fart på investeringar, produkter, FoU, tillverkning, marknadsföring och annonsering. Allt var väldigt och spännande när Electrolux gick från 26 procents till 72 procents igenkänning som premiummärke på den amerikanska marknaden.

Som talesperson för Electrolux anlitades tv-personligheten Kelly Ripa. Hon var känd både från en tv-serie och en pratshow och fungerade som dörröppnare till de kvinnor i åldern 25–45 år som företaget främst ville nå med sina moderna designade produkter, som delar av ett vackert och fungerande hem.

Så långt de goda nyheterna. De dåliga var att de amerikanska bankerna denna höst utlöste en av historiens värsta finanskriser. Under de goda bostadskonjunkturerna hade nya så kallade strimlade låneinstrument utvecklats av bankerna och utlovat det omöjliga, högre men ändå säkrare avkastning. Kreditmarknaden bröt samman hösten 2008 när ingen ville riskera att komma i kontakt med detta nya virus. Till detta kom slarvigt förberedda lån, subprimelån, som inte tog hänsyn till husköparnas betalningsförmåga.

» Jag brukade säga att man behövde leva i en grotta för att inte känna till Electrolux den våren. «

Kollapsen för en enda av Wall Streets banker, Lehman Brothers, var det som slutligen fick hela världens kreditsystem att bli paralyserat och världshandeln att falla med mer än en fjärdedel på ett enda kvartal. Bankkrisen spred sig till europeiska banker som köpt på sig de nya kreditinstrumenten.

”Utslagningen i den sektor som marknadsförde hushållsprodukter blev brutal”, säger McLoughlin. ”Vår lanseringskampanj vände sig nu plötsligt till en kollapsande bransch. Det här var vår stora otur. Men det fanns också en bra sida. Marknaden återhämtade sig snart när vi väl hade anpassat oss till de nya förhållandena. Electrolux är inget kapitaltungt företag, vi kunde konsten att följa med marknaderna kostnadsmässigt.”

Nettoomsättningen i Nordamerika sjönk år 2008 med närmare 3 procent men steg året därpå med 9 procent. Rörelsemarginalen sjönk från drygt 5 procent till 0,7 procent 2009 men återhämtade sig till 4,7 procent redan 2010. För de tyngre amerikanska industriföretagen tog det längre tid.

Det var inte så underligt att Keith McLoughlin seglade upp som den främste kandidaten att efterträda Hans Stråberg som vd och koncernchef.

Framgångar i Australien

Att Australien mot slutet av Hans Stråbergs vd-tid svarade för klart mer än två tredjedelar av försäljningen i Asien och Stillahavsområdet speglade att koncernens satsningar i Kina och Indien från 1990-talet hade misslyckats. I Kina stängdes produktionen när förlusterna fortsatte. I Indien överläts tre fabriker och rätten till varumärket Kelvinator i Indien, medan Electroluxmärket licensierades ut, allt till samarbetspartnern Videocon år 2005.

Tyska konkurrenten Bosch Siemens klarade sig bättre i Kina och Whirlpool var ledande i Indien. Att ingen av de utländska spelarna tog mer än några enstaka procent av marknaden var en klen tröst. Särskilt i Kina växte marknaden kraftigt, med 10 procent om året, och det gav underlag för lokala konkurrenter att snabbt växa mot världsföretag och en globalisering inom hushållskapitalvaror. Det var det här Electrolux hade hoppats kunna stämma i bäcken men tvingats retirera. Utan stor egen tillverkning i landet var det mycket svårt att konkurrera med de inhemska jättarna, som också kunde styra återförsäljarledet.

Direktförsäljningen av dammsugare och vitvaror under namnet Lux i Sydostasien hade sålts för länge sedan, men försäljningen av premiumprodukter – framför allt frontmatade tvättmaskiner – genom återförsäljare under starka varumärket Electrolux växte snabbt i andra delar av Asien, särskilt i länder som Vietnam och Thailand. Hygglig utveckling med god lönsamhet, men inte tillräckligt stort för att väga upp för Kina.

Australien blev till skillnad från Kina en framgångssaga efter förvärvet av konsumentproduktsverksamheten från Email år 2000 för 2,5 miljarder kronor. Företaget var ledande i Australien och Nya Zeeland. Ekonomichefen Johan Bygge, som skulle bli vitvaruchef utanför Europa och Nordamerika, åkte med nya bolagsjuristen Cecilia Vieweg till Australien i något som de trodde var en diskret affär. Men de möttes av braskande rubriker.

» Australien blev till skillnad från Kina en framgångssaga efter förvärvet av konsumentproduktsverksamheten från Email år 2000 för 2,5 miljarder kronor. «

”Vi var vikingar från fjärran Skandinavien med isblå ögon och svåruttalade namn som skulle ta över ett nyckelföretag”, berättar Johan Bygge. Men det här förvärvet skulle gå bra från början.

Fem butikskedjor täckte marknaden och Electrolux förblev marknadsledare med varumärken som Westinghouse och Simpson i mellansegmentet. En stor satsning gjordes på att introducera Electrolux i premiumsegmentet. Australien var på samma sätt som Nordamerika en marknad där Electrolux främst var känt för sina dammsugare. En del produkter var särskilt framtagna för den lokala marknaden – effektiva när det gällde vattenförbrukning och energi. Några hade uppseendeväckande design, som Electrolux Ebony Kitchen Collection. Försäljningen ökade inte, men rörelsemarginalen var god.

Electrolux Ebony Kitchen Collection, med sin uppseendeväckande svarta glasyta, lanserades på den australiska marknaden 2009.

Starkare band till konsumenten

Under Hans Stråbergs ledning sattes produktutveckling baserad på konsumentens behov alltmer i fokus.

Electrolux, nu utan Husqvarna och utomhusprodukterna, fortsatte att vara ett företag fokuserat på Europa, Nordamerika, Australien och Latinamerika, precis som på grundartiden. Skillnaden var att köks- och tvättprodukterna svarade för fyra femtedelar av faktureringen och dammsugare för mindre än en tiondel. En stor del av resten bestod av lönsam och innovativ utveckling av professionell köksutrustning, framför allt i Europa. Till bilden hörde förstås också att allt färre återförsäljare och kökstillverkare ställde ut produkterna och medverkade till att produktutbudet blev för brett.

Att den mogna marknaden skiljde sig från den omogna gav möjligheter för Electrolux. Med en företagsledning som inte längre agerade som riskkapitalist blev fokuseringen på konsumenterna och deras behov mycket starkare och tydligare. Företaget orkade skapa starkare band med slutanvändaren.

Den mogna konsumenten ägde redan alla produkter och ersatte främst sådant som tjänat ut av ekonomiska, tekniska eller estetiska skäl, en ganska stabil process som inte i första hand följde med bättre levnadsstandard. Det betydde inte att efterfrågan stod stilla i antal enheter. En viktig trend var att familjerna blev mindre och mindre, vilket betydde att antalet hem och hushållskapitalvaror trots allt ökade lite grand varje år. Och inte bara det. Konsumenten i välfärdslandet hade kommit till en ny nivå där ökad jämställdhet och vilja att uttrycka sin personlighet ledde till att en större och större andel av den disponibla inkomsten hamnade i köket, den utveckling som hade skymtat redan på 1970-talet i Sverige.

Allt fler unga människor såg köket som en experimentverkstad för hantering av färska råvaror och matlagning. Det fanns till och med unga stadsbor som drömde mer om en ny avancerad spis än om en bil. Lägg till detta ett hållbarhetsperspektiv. Hur skulle man minska slöseriet med vatten, energi och råvaror? Där hade Electrolux varit på alerten i flera decennier.

Hans Stråbergs företagsledning var inte först med att attackera allt detta nya, men det var den första Electroluxledningen med starkt fokus. Man behöver bara läsa årsredovisningarna för att se hur konsumenterna och produkterna kom mer och mer i centrum. Från att ha varit ett industriföretag förvandlades Electrolux till ett konsumentföretag med tonvikt på snabb produktutveckling och design. Årsredovisningen förde ibland tankarna till en Ikea-katalog, detta sagt som något positivt. ”Ingen ny produkt får lanseras där man inte kan visa på verkligt behov för konsumenten genom undersökningar”, var koncernledningens mantra.

Större mångfald i ledningen

Förändringsklimatet återspeglades i Electrolux ledning. På huvudkontoret i gamla Sankt Görans barnsjukhus i Stockholm, i ett Sverige som i stort sett förlorat sina fabriker på grund av frihandel, lönekonkurrens och transportteknik, träffades chefer som i större utsträckning speglade marknaderna och samhället och mindre ingenjörskulturen. Ledningsgruppen bestod nu av sju civilekonomer, tre civilingenjörer och en jurist.

Tre kvinnor, personaldirektören Carina Malmgren Heander, chefsjuristen Cecilia Vieweg och nya Asienchefen för vitvaror Gunilla Nordström, signalerade att kvinnliga chefer numera sågs som en del av ett modernt ledarskap. En ”extra medlem” i koncernledningen var Stråbergs assistent Soili Olsson, som var spindeln i mötesnätet.

Cecilia Vieweg efterträdde Ulf Magnusson som chefsjurist, och blev den första kvinnan i koncernledningen.

Företag förändrar verkligheten och verkligheten förändrar företagen i ett aldrig avslutat växelspel. Ingenstans är det tydligare i Electroluxhistorien. Vitvaruprodukterna spelade en viktig roll när den urgamla arbetsuppdelningen mellan män och kvinnor till slut bröts upp under efterkrigstiden. Automationen av tillverkningen i industriföretagen banade väg för servicesamhället där män inte längre hade några konkurrensfördelar, som i tungt muskelarbete. Från 1980-talet började unga kvinnor erövra de högre utbildningssystemen och från 1990-talet tillsattes allt oftare chefspositioner i näringslivet med kvinnor.

Att Nordamerika tidigt tog ledningen i utvecklingen mot jämställdhet och mångfald berodde knappast på att landet har bäst jämställdhets- och jämlikhetspolitik, utan på att amerikanskt näringsliv låg 5–10 år före i den ständiga moderniseringen och omvandlingen. Revolutionen syntes bäst i tjänstesektorn. I yrken som jurist, ekonom, läkare, utbildare, revisor, informatör, förläggare, journalist och hotellchef var kvinnorna redan jämställda vid den här tiden. I industrin skulle det ta längre tid. Men trögast var de verkliga toppjobben där man talade om ”ett osynligt glastak” som hindrade kvinnor från att komma ända fram. Troligen är det arbetsfördelningen i hemmen som fortfarande när detta skrivs år 2018 hindrar kvinnor från att nå toppbefattningarna lika ofta som sina manliga studiekamrater.

» I Electrolux var nu ingen sektorchef utom vitvaruchefen för Asien svensk. «

Att rekrytera bara män var slöseri med begåvningar och ett sätt att hålla tillbaka kreativiteten, det insåg företagsledningen alltmer. På samma sätt var det skadligt att rekrytera ledningsfolket från en och samma kulturbakgrund.

I Electrolux var nu ingen sektorchef utom vitvaruchefen för Asien svensk. För vitvaror var Keith McLoughlin chef i Nordamerika, Ruy Hirschheimer i Latinamerika och Enderson Guimaraes i Europa, de båda sistnämnda alltså brasilianare. Dansken Morten Falkenberg var chef för dammsugare och tysken Detlef Münchow för professionella produkter.

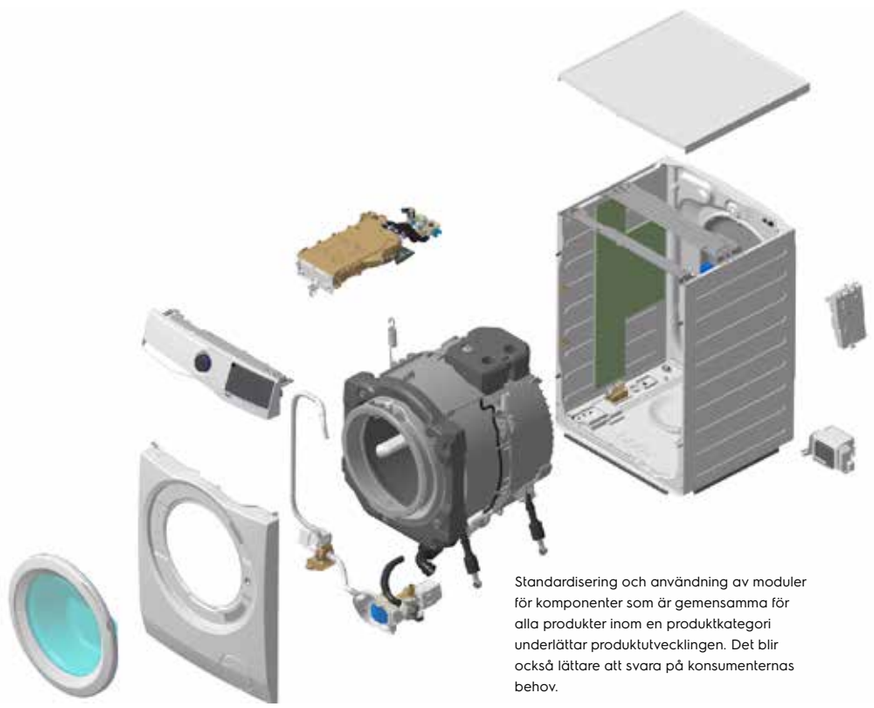
I ledningen ingick också informationsdirektören och veteranen Lars Göran Johansson som nu hade fått ansvar också för marknadsfrågor, IR samt miljö samt den färska ekonomi- och finansdirektören Jonas Samuelson som kom med erfarenheter från en karriär i General Motors.

Konsumentföretag på en omstrukturerad marknad

Att förvandla Electrolux till ett globalt premiummärke var i realiteten bara en påbörjad resa. Men optimismen var stor.

I Europa gick största andelen av försäljningen genom butikskedjor men allt fler kunder köpte hela nya kök av ”köksspecialister” – över 40 procent i Tyskland och Italien. Electrolux var starkare och lönsammare i Europa än i Nordamerika, på en mer fragmenterad marknad, med tyska Bosch Siemens, italienska Indesit och Whirlpool som de främsta konkurrenterna. Tyska familjeföretaget Miele fortsatte att vara ett fenomen på marknaden med produktion i hemlandet, vilket kompenserades med starkt varumärke och betydligt högre priser på dammsugare och tvättmaskiner.

I Nordamerika var makten samlad hos fyra stora återförsäljare, Lowe’s, Sears, Home Depot och Best Buy. För vitvaror fanns bara två stora tillverkande konkurrenter kvar.



Standardisering och användning av moduler för komponenter som är gemensamma för alla produkter inom en produktkategori underlättar produktutvecklingen. Det blir också lättare att svara på konsumenternas behov.

På dammsugarsidan var Hoover traditionellt ett starkt varumärke, det ägdes nu av italienska Candy i Europa respektive Whirlpool i Nordamerika. Det senare skulle säljas till Hongkongföretaget Techtronic år 2006. Brittiska Dyson var ett starkt nischföretag. Som starkaste konkurrenten i Europa framstod Bosch Siemens. Importerade lågprisprodukter tryckte på.

För Electrolux del hade resultatet från omstruktureringsprogrammet i princip uppnåtts. Företaget hade redan sänkt kostnaderna med cirka 3 miljarder kronor om året genom att inte bara flytta produktion från högkostnadsländer till lågkostnadsländer, utan också att gå från mindre till större och rationellare anläggningar.

Fortfarande pågick nedläggningar i Nordamerika, Spanien, Kina och Ryssland med siktet inställt på att 60 procent av tillverkningen skulle ske i lågkostnadsländer. Sedan 2004 hade 17 fabriker försvunnit och ersatts med 9 nya. Sverige förlorade nästan alla sina Electroluxfabriker under några år. Undantagen var Mariestad (kylskåp) och Ljungby (professionella tvättmaskiner). Men med sjunkande volymer verkade Mariestads öde ändå beseglat.

Inköpssamordningen globalt gav också tydliga resultat, inköpen var billigare i lågkostnadsländer. Andelen från dessa länder ökade från 30 procent till över 60 procent år 2010.

Nästa steg var modularisering, en linje som drevs av styrelsemedlemmen Hasse Johansson från Scania som kommit in 2008. Med de tidigare gemensamma plattformarna över gränserna och bättre standardisering av komponenterna skulle nya steg tas. Marcus Wallenberg var nu styrelseordförande och även styrelsen var starkt ommöblerad.

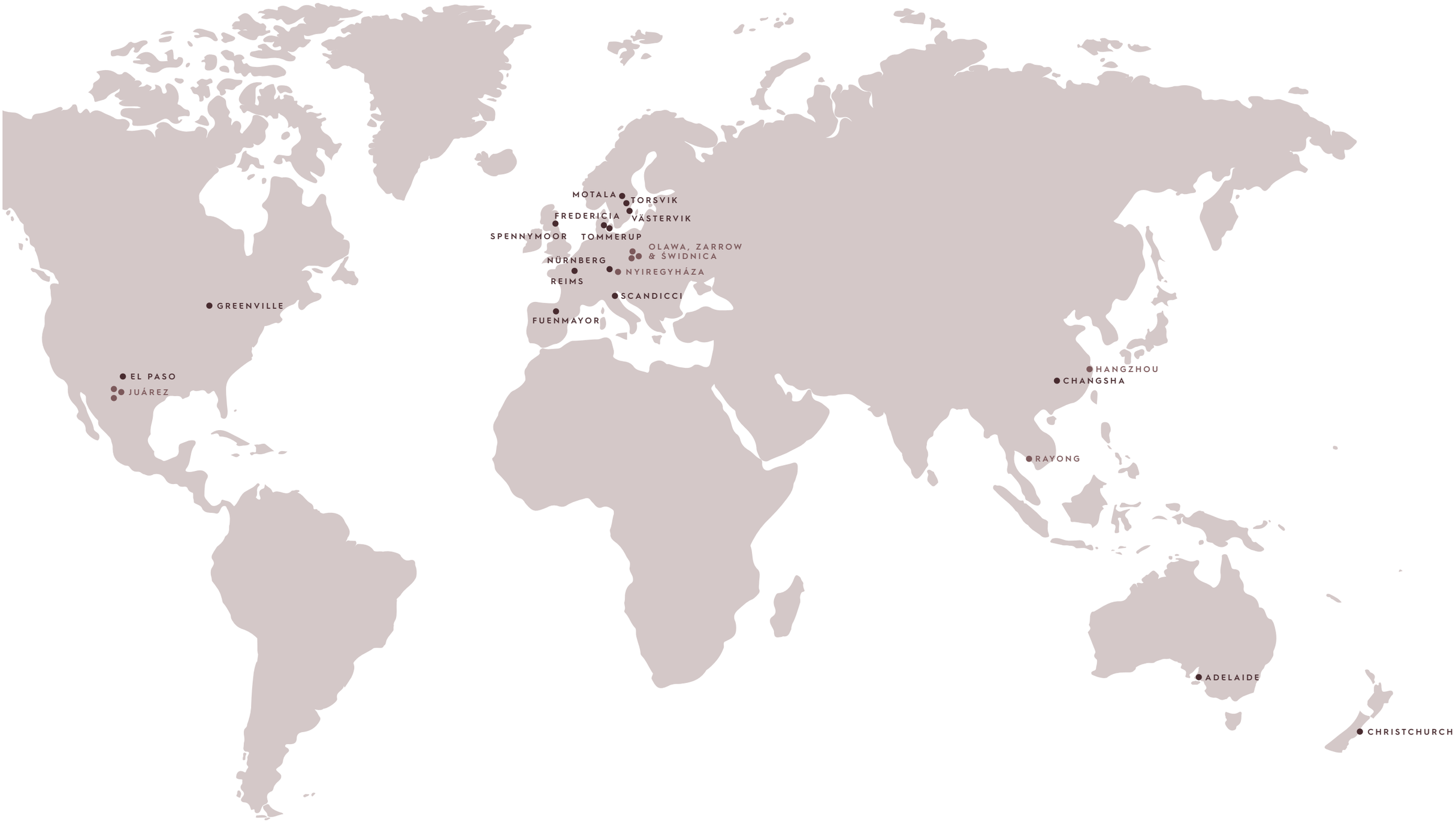
Electrolux hade krympt till mindre än hälften från trojkans dagar räknat i antal anställda och volym. Men den kroniskt olönsamma vitvarusektorn hade visat sig kunna stå på egna ben och klara påfrestningar, som det industriella katastrofåret 2008. Rörelseresultatet 2010 på 6,5 miljarder kronor för koncernen gav en marginal på 6,1 procent, den högsta sedan 2003 och äntligen tillbaka på målet.

Det var därför som företagets marknadsvärde trefaldigats under Stråbergs sista år, från bottennivån krisåret 2008. Och tog man hänsyn till Husqvarna, återköpen och extrautdelningarna hade aktieägaren med det nya slankare företaget fått en verklig värdeutveckling på 150 procent under hela vd-perioden. På Investor var man klart nöjd med sin investering i en tid då så mycket annat krisade.

Den 52-årige Stråberg var färdig att lämna över stafettpinnen till sin efterträdare Keith McLoughlin och påbörja en tidig styrelsekarriär i Wallenbergsfären. Hans jobb var färdigt.

”Electrolux har omvandlats från ett tillverkningsföretag till ett innovativt konsumentdrivet produktföretag”, sammanfattade han.

Viktigare nedläggningar och nyetableringar 2002–2010



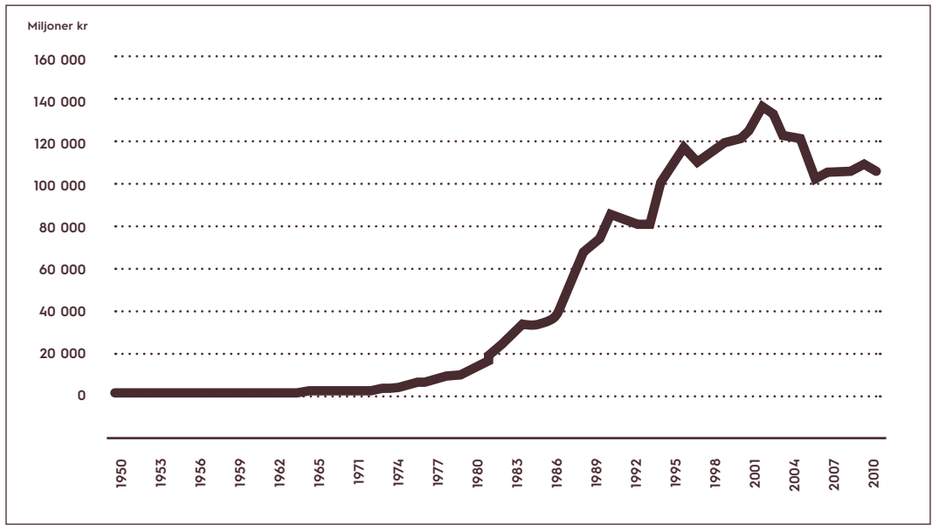
Electrolux i siffror

Verksamheten fortsätter att krympa

Koncernen	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Omsättning mdr kr	133	124	121	101	104	105	105	109	106
Förändring %	-1,7	3	-2,5	-6,5	3	1	0	4	-3
Rörelsemarginal %	5,8	6,2	5,6	4,0	4,4	4,6	1,5	4,9	6,1
Anställda i tusental	82	77	72	58	55	57	55	51	52
Eget kapital mdr kr	27,6	27,5	23,6	25,8	13,2	16	16,4	18,8	20,6
Soliditet %	32	36	31	31	20	24	22	26	28
Börskurs	138	158	152	207	137	109	67	168	191

Även under den här sjuårsperioden krymptes verksamheten medvetet genom börsnotering av utomhusprodukterna (Husqvarna) och en stor del av balansräkningen delades ut till aktieägarna i form av utdelning och återköp. Electrolux hade på några decennier minskat antalet anställda med hälften. Korrigerat för detta ökade börskursen med 150 procent snarare än 6 procent. Förbättringen av rörelsemarginalen efter de internationella krisåren 2008–2009 belönades med en kraftig börsuppgång.

Omsättningsutveckling



Källor

Affärsvärlden, Veckans affärer och *Dagens Industri*, ett flertal artiklar från perioden.

Electrolux årsredovisningar, 2001–2010.

Electroluxbolagets samlingar av tidningsklipp samt styrelseprotokoll och korrespondens med mera, Centrum för Näringslivshistoria.

Gurt, Sven, *Electrolux – en sannsaga* (egenpublicerad), 1999.

Intervjuer med ett 20-tal beslutsfattare av Bengt Carlsson och Ronald Fagerfjäll: Anders Edholm, Matts Ekman, P-G Hedström, Lars Göran Johansson, Halvar Jonzon, Per Melin, Ulf Magnusson, Anders Rydahl, Anders Scharp, Åsa Stenqvist, Sven Stork, Lennart Sundén, Ulf Södergren, Heikki Takanen, Roger Törnqvist, Ingemar Ussaar, Magnus Yngen, P-G Öster.

Reportageresor i Italien och Tyskland.

Electrolux Professional uppnådde gradvis allt bättre lönsamhet mellan 2001 och 2010, och är i dag koncernens mest lönsamma sektor. I denna sektor ingår det franska varumärket Molteni, som är inriktat på exklusiva skräddarsydda spisar för de allra mest krävande kunderna.

Produkter från 2002–2010

KAPITEL

7

Företaget som en god världs-medborgare

2011–NUTID

Viktiga milstolpar

Årtal	Händelse
2011	Keith McLoughlin efterträder Hans Stråberg som vd och koncernchef. Electrolux börjar arbeta enligt ”innovationstriangeln”, vilket innebär att FoU, marknadsförings- och designenheterna börjar samarbeta mer strukturerat. Electrolux förvärvar egyptiska Olympic Group och chilenska CTI.
2013	Tvättmaskinen Ökokombi lanseras, en kombinerad torktumlare och tvättmaskin som drivs med värmepumpsteknik.
2014	Electrolux lägger ett bud på amerikanska General Electrics vitvaruverksamhet, men godkännandet tar tid och General Electric drar sig ur avtalet. Ronnie Leten blir styrelseordförande.
2016	Jonas Samuelson efterträder Keith McLoughlin som vd och koncernchef. Electrolux förvärvar vinkylspecialisten Vintec och Kwikot, tillverkare av varmvattenberedare i Sydafrika.
2017	Den trekantiga robotdammsugaren Pure i9 lanseras. Bland funktionerna finns en app som användaren kan kontrollera dammsugaren med på distans. Innovativa, Kalifornienbaserade Anova förvärvas liksom Best, specialist på köksfläktar.
2018	Premiumprodukter lanseras i Kina under varumärket AEG.

Electrolux var som vanligt med sin tid, ett världsföretag som spred sig över hela klotet och som kunde överleva förutsatt att företagsledningen kunde tillfredsställa ägarnas krav på värdeutveckling och konsumenternas krav på prisvärda och attraktiva produkter. Det globala företaget, det fokuserade företaget och det aktieorienterade företaget.

För att långsiktigt behålla sin ”license to operate” behövdes mer än så, det hade först enskilda medarbetare och sedan företagsledningen insett alltmer vid 1990-talets början. Nu började man tala om ”det hållbara företaget”.

Skadorna på varumärket kunde bli avsevärda när företag avslöjades som miljöbovar eller med att kränka de mänskliga rättigheterna. På nätet spreds informationen snabbt. Det var inte bara kunderna och miljöorganisationerna utan i minst lika hög grad de anställda som reagerade negativt. Vem ville ägna sitt arbetsliv åt arbetsgivare som struntade i kommande generationer? Och allt fler ägarfonder började aktivt sortera bort aktier som förknippades med negativ miljöpåverkan eller dåligt världsmedborgarskap.

Ideella organisationer hårdbevakade bolagen sedan flera decennier och på finansmarknaden fanns inte bara vinstberäkningar utan också allt fler robusta hållbarhetsundersökningar. Nu lades grunden till Dow Jones Sustainability Index och RobecoSam Sustainability Award.

Electrolux var tidigt ute med att utveckla produkter som fokuserade på en hållbar miljö. Dammsugarna i Green Range är inte bara energieffektiva, de är också gjorda av upp till 70 procent återvunnen plast.

Hur bra lyckades Electrolux i sådana undersökningar av hållbar utveckling? Glädjande nog bäst i sin bransch. Sedan 2006 har Electrolux år efter år rankats som etta i Dow Jones hållbarhetsliga för hushållsprodukter. Tankesmedjan Ethisphere hade utsett Electrolux till ett av världens mest etiska företag. Företagets hållbarhetschef Henrik Sundström hävdade att det alls inte fanns någon motsättning mellan lönsamhet och hållbarhet.

”Vi har gjort bedömningen att för att vara ledande i vår bransch måste vi också vara ledande i hållbarhetsfrågor, antingen det gäller att spara 400 miljoner kronor om året i energiförbrukning på våra fabriker eller att uppfattas som hållbara förstahandsval för kunder eller anställda.”

”Hållbarhet är ingen ny trend inom vårt företag, vi har arbetat lång tid med detta och gjort stora ansträngningar för att komma hit”, konstaterade Sundström.

Hur bra lyckades Electrolux i sådana undersökningar av hållbar utveckling? Glädjande nog bäst i sin bransch. «

MEMBER OF
Dow Jones Sustainability Indices
In Collaboration with RobecoSAM

Electrolux har fått flera utmärkelser för sitt miljöarbete och sin hållbara produktion. Sedan 2006 har Electrolux år efter år rankats som branschledare i Dow Jones hållbarhetsliga för hushållsprodukter.

Tidigt miljödriv

Att Electrolux tidigt tog miljökritiken på allvar berodde främst på den generation ledare som kom in i företaget på 1980-talet. Frågan om freonets påverkan på ozonlagret diskuterades till exempel seriöst med forskare mot slutet av detta årtionde. Vitvaruchefen Leif Johansson och hans ”tre musketörer”, Heikki Takanen, Ulf Södergren och Hans Stråberg tog intryck.

När miljöorganisationen Greenpeace körde in med en lastbil framför huvudkontoret år 1992 och dumpade skrotade kylskåp med freongas i rören hade visserligen företaget freonfria produkter på gång men detta blev en extra pådrivare.

År 1992 demonstrerade Greenpeace utanför Electrolux huvudentré mot användningen av freoner i kylskåpen. Och företaget fick fart på sitt miljöarbete. Artikel från *Dagens Nyheter* den 2 oktober 1992.

”Greenpeace gjorde oss en tjänst”, hävdar Leif Johansson. ”Vi var ett yngre gäng på vitvaror som förstod det nya och inte ville bli överraskade av miljöfrågor igen på våra marknader. De äldre hade svårare att ta till sig detta och investerarna var inte heller vakna utan snarare skeptiska till en början. Nu fick vi kraften att ta omställningskostnader som kändes tunga till en början, men som resulterade i både bättre och billigare kylskåp. Vi började med den miljödrivna produktutveckling som gett oss stora fördelar på marknaden.”

Ett exempel på hur Electrolux med Leif Johansson som pådrivare tidig strävade efter att ta täten när det gällde miljömedvetande var den CFC-fria generationen kylskåp, frysar och kombinationsskåp som lanserades 1993. Produkterna påverkade inte längre ozonlagret och var mer effektiva och energisnåla. Några år senare kom en ännu effektivare generation kylskåp från Mariestad med lägre energiförbrukning.

Vid den här tiden kom också AEG-chefen Carlhanns Damm – med ett brinnande miljöintresse – in i organisationen. Det fick också betydelse.

Det första specialkapitlet om miljöaktiviteter publicerades i årsredovisningen för 1994. ”Vårt mål är att bli ledare inom miljömässigt sund teknik.” Företagsledningen betonade sitt ansvar för 40 miljoner apparater om året men också sin vilja att göra en positiv insats för hela världssamfundet. Världens kunder skulle göras medvetna om hur deras val av produkter hängde ihop med en bättre klimatpolitik, framför allt var det utsläppen av koldioxid som behövde tryckas ned.

En medieskandal 1997 i samband med spisar som läckte giftgas ur isoleringen blev ett test på företagets förmåga att leva upp till förväntningarna. Den avvärjdes genom att produktionen snabbt stoppades i alla spisfabriker och den farliga isoleringen byttes ut.

Ambitiösa analyser av olika hushållsapparaters livscykler visade att inte mindre än 88 procent av en hushållsapparats miljöpåverkan skedde under dess användning hos kunden. Det var här som de största förbättringarna kunde göras. Resultaten är tydliga. Sedan 1998 har kylskåpens energiförbrukning och därmed klimatpåverkan minskat med 70 procent.

Nästa stora miljöområde skulle bli de olika råmaterial som användes och som svarade för 9 procent av miljöpåverkan. Återstod alltså 3 procent som delades ganska lika mellan tillverkning, transport och återvinning av apparaterna. Inte oviktigt alls men betydligt mindre centralt än vad de flesta bedömare föreställt sig.

Framme vid år 2013 satte Electrolux upp ett 50-procentigt mål för att minska sin koldioxidpåverkan till 2020, med 2005 som basår. Det krävdes framför allt fortsatt utveckling av nya hushållsapparater som både förbrukade mindre energi/vatten och som var tillverkade av mindre mängd material, helst återvunnet.

» Resultaten är tydliga. Sedan 1998 har kylskåpens energiförbrukning och därmed klimatpåverkan minskat med 70 procent. «

Annons för världens energisnålaste kyl och frys 1994.

Tvättmaskinen AEG Ökokombi framstod år 2013 som en av koncernens spetsprodukter, en kombinerad torktumlare och tvättmaskin som drevs med värmepumpsteknik.

Så här ser en mer strukturerad beskrivning ut av det hållbarhetsarbete i Electrolux som växte fram:

Kemikalier: Att hålla reda på och begränsa antalet farliga eller tvivelaktiga kemikalier i produkterna blev en allt viktigare del. Utöver kemikalier som är reglerade i lag tillämpar företaget en egen lista med ämnen som ska begränsas eller användas med återhållsamhet. Listan uppdateras kontinuerligt med input från forskning och krav från olika intressenter. Underleverantörer får garantera att de följer reglerna och Electrolux följer upp med tester och inspektioner.

Återvinning: Electrolux har bidragit aktivt till att många länder, dit hör EU-länderna, har ett så kallat producentansvar där tillverkarna är ansvariga för att ordna återvinningen av sina produkter på bästa möjliga sätt. Metaller, plaster och annat kan återföras in i hållbarare tillverkningssystem. Ett bra produktexempel är dammsugare, som är tillverkade av 70 procent återvunnen plast. I andra produkter ökar också andelen återvunnet material.

AEG Ökokombi är en av koncernens spetsprodukter, en kombinerad torktumlare och tvättmaskin som drivs med värmepumpsteknik.

Tillverkning: Eftersom volymerna i fabrikssystemet är så stora är även små förändringar intressanta. Ett mål är ”zero landfill”, det vill säga att allt spillmaterial ska tas till vara eller gå till återvinning. Det handlar om stora mängder som annars hamnar på tippen. Ett systematiskt arbete har pågått i alla fabriker i många år under temat ”Green Spirit”. Samma sak med energiförbrukningen. Den genomsnittliga energianvändningen per producerad enhet i jämförbara fabriker är 40 procent lägre i dag än 2005.

Etik: Företag som vill vara goda världsmedborgare måste agera på ett sätt som uppfattas som ansvarsfullt, inte bara inom det som ingår i begreppet ”miljö”. Ansvarsfullt agerande innefattar alltifrån risk för mutor till uppförande på arbetsplatsen. Redan 2002 lanserades den första globala uppförandekoden. Under 2015 infördes ett så kallat whistle blowing-system – Electrolux Ethics Helpline – samt ett koncernomfattande utbildningsprogram för uppförandekoden där över 10 000 medarbetare genomgick utbildningen.

Bättre samhälle: Företag med långsiktiga ambitioner att vara hållbara måste bidra till samhället i ett bredare perspektiv. Electrolux har valt att fokusera på insatser inom mat, i samarbete med medarbetare och lokala intressenter. Insatserna stöds av en relativt nybildad Electrolux Food Foundation samt samarbetet i Feed the Planet med World Association of Chefs’ Societies (Worldchefs) och världens största ungdomsorganisation AIESEC. Projekten är oftast lokala och Electrolux anställda medverkar på olika sätt.

Att arbeta för hållbar utveckling är att ta ansvar inte bara för sin egen del av förädlingskedjan utan också för det som sker hos företagets leverantörer och kunder. Det handlar inte bara om vad som händer med företaget kvartal för kvartal, utan om det som företagets verksamhet och produkter orsakar under decennier framåt. Hållbarhetsrörelsen i företagen är en stark samhällskraft, men svår att förklara för världens medborgare.

Det stora klimatmötet i Köpenhamn 2009 sågs som ett misslyckande och man hoppades på revansch 2015 i Paris. Frågan är om inte den offentliga miljödebatten handlat för mycket om de stora grandiosa planerna och för lite om det envisa hållbarhetsarbetet i företagen som utvecklat allt miljövänligare produkter och metoder på bred front.

En amerikansk chef i Stockholm

”Michael Treschow strukturerade upp portföljen på ett helt nödvändigt sätt och synliggjorde det underliggande värdet. Med Hans Stråberg fick vi sedan mer tänkande om hur man driver ett konsumentinriktat företag snarare än ren industristruktur. I och med att Electrolux blev mer och mer renodlat, blev företaget ännu mer strömlinjeformat, inte bara på den industriella sidan utan även på den finansiella sidan. Stråberg och den nye ekonomidirektören Fredrik Rystedt gjorde ett fullständigt hästjobb för att få till en så effektiv organisation som möjligt när bolaget blev fokuserat. Sådant kommer inte alltid fram offentligt men det var en stor fråga i lednings- och styrelsearbetet. Samtidigt arbetade vd med andra för att strukturera upp marknaden och få grepp om hur kundstrukturen såg ut.”

» Representanten för huvudägaren Investor beskrev en utveckling där Electrolux med huvudägarens goda minne hade gått från konglomerat på 1980-talet till en ny struktur och ny konsumentinriktning under två decennier. «

Hur såg ägarna på Electrolux? Marcus ”Husky” Wallenberg, styrelseordförande från 2007, sammanfattade utvecklingen i Electrolux på det här sättet våren 2012 i en intervju med Bengt Carlsson för Electroluxarkivet.

Representanten för huvudägaren Investor beskrev en utveckling där Electrolux med huvudägarens goda minne hade gått från konglomerat på 1980-talet till en ny struktur och ny konsumentinriktning under två decennier.

Det här var första gången som en Wallenberg var styrelseordförande. Men som framgått av berättelsen har ägarfamiljen trots det indirekta ägandet via Asea och Incentive aldrig varit långt borta.

Denne Marcus Wallenberg, med ägartraditioner att försvara, hade varit koncernchef och vd i ägarbolaget Investor mellan åren 1999 och 2005. Det som han berättade om hade han sett på nära håll. När det gällde globaliseringens hårda krav på företaget drog han paralleller med SKF, som fick gå igenom sitt stålbad på 1970- och 1980-talen.

”Nu har vi mött samma sorts kritik som i SKF när Hans Stråberg och Keith McLoughlin tvingats ta olika omstruktureringsprogram. För Electrolux tog det bara längre tid att känna det globala trycket. Vitvaror var fortfarande regionbaserat med regionala kundpreferenser och ganska regional konkurrensbild och så vidare.”

”Men under Stråbergs tid kom globaliseringen mer och mer med sydostasiatiska konkurrenter. Även Bosch Siemens och Whirlpool skärpte konkurrenskraften”, sade Marcus Wallenberg.

Ronnie Leten (till vänster) valdes in som ny styrelseordförande efter Marcus Wallenberg på Electrolux bolagsstämma 2014.

”Det är förstås många av långvägarna som tänker att ’nu måste vi spara kostnader och titta hur mycket de spenderar’ men det är faktiskt inte bara så. Det här är fortfarande ett extremt kostnadseffektivt företag och Keith McLoughlin kör detta som tidigare. Den publika debatten, den jakt som varit på McLoughlin i hans pensionsfråga, är djupt orättvis och felriktad. Gamla Electroluxare förleds att tro att bolaget har spenderbyxorna på.

Men det här är bara den mest internationella koncernledning som finns i Sverige, ingen har fler utlänningar. Ersättningsstrukturerna på de ledande befattningshavarna blir helt enkelt annorlunda än om man bara har svenska. Det kan vi inte göra något åt.”

Året innan Keith McLoughlin tillträdde som koncernchef gjorde Electrolux en engångsavsättning till hans pension. Avtalet innebar att han skulle arbeta under tre år för att tjäna in denna engångsavsättning, annars skulle han bli återbetalningsskyldig. Därutöver hade McLoughlin ersättningar i enlighet med tidigare vd:ar. Keith McLoughlin, som hade huvudägaren Investors oreserverade stöd, fick när han tillträdde årsskiftet 2010–2011 inte några lättköpta segrar. Allt medan aktiekursen sjönk 20 procent i besvikelsen över att en utlovad extrautdelning blev mindre än väntat, skrev tidningarna om hans extra ersättningar – kompensationen för att han lämnade en mer välbetald alternativ karriär i USA.

Ett glokalt företag

Hela Wallenbergsfären expanderade globalt under åren runt millennieskiftet och ägarbolaget Investor skickade en allt större andel av personalen utomlands. Men vid den här tiden hade man retirerat till Stockholm igen. Kostnaderna blev annars för höga och kontaktnätet för glest. Ändå var det Wallenbergfamiljen som fortfarande ledde Ägarsveriges internationalisering.

Electrolux hade varit både globalt och lokalt, ett ”glokalt” företag där svenskarna drev den globala strategin och icke-svenskarna mer anpassningen till det lokala. Men under det nya millenniets första tid förändrades detta. Riktigt globalt blir ett företag först när medarbetare från alla nationaliteter i organisationen kan nå högsta ledningen.

När Marcus Wallenberg 2014 skulle sluta som styrelseordförande i Electrolux blev detta nya ännu tydligare när verkställande direktören i Atlas Copco, belgaren Ronnie Leten, blev ordförande efter att i två år ha varit styrelsemedlem. Electrolux var därför, precis som Atlas Copco och SKF, ett av världens mest globaliserade företag med huvudkontor i Sverige. Sverige stod för enbart 3 procent av Electroluxkoncernens försäljning och i landet fanns bara en liten kvarvarande tillverkning efter utfasningen av Mariestad år 2017.

Svenska medier var nog varken bättre eller sämre på att förstå globaliseringens villkor än medierna på andra håll. Men amerikanen McLoughlin på vd-posten fick känna på kraftigare motvind än sina svenska företrädare. Så blir intrycket av tidningsklippen från dessa år.

Internt i Electrolux blir däremot intrycket att Keith McLoughlin var en uppskattad chef, både i Stockholm och ute i organisationen, för sitt sätt att förstå och ta itu med de dagliga utmaningar en organisation med många nationaliteter har. Att kunna hantera skillnaderna var i själva verket koncernens främsta konkurrensvapen, hävdade han.

”Vi driver ett av de mest globala företagen i världen samtidigt som vi sedan länge har människor på plats i fler än 60 länder – de allra flesta arbetar i sina egna lokala kulturer. De svenska Electroluxarna är heller inte så hemmaorienterade som amerikanerna eller tyskarna eftersom Sverige bara utgör 3 procent av hela omsättningen.”

På kontoret på Kungsholmen tycktes det alltid pågå något stort globalt möte eftersom människor från över 50 länder dagligen arbetade där.

”Det är en kraftfull förändring som pågått sedan min företrädare Stråbergs tid och som jag fört vidare. Alla chefer i de högsta lagren kommunicerar obehindrat på engelska och som född engelsktalande förvånas jag ständigt över hur lätt språkförbistringen hanteras i praktiken. Det finns inte så många sant globala företag i världen men Electrolux är ett av dem.”

”Electroluxkulturen” var en blandning av många kulturer på toppnivån, med en svensk, en italienare, en tysk och en amerikan i de globala toppositionerna. Ja, till och med en brasilianare.

Keith McLoughlin ville också ändra fokus mot människorna i organisationen.

”De har alltid varit vår viktigaste konkurrensfaktor. Kulturellt har svenskar inte varit så öppna och transparenta när det gäller framtida möjligheter och karriärer. I en så homogen kultur som den svenska pratar man inte öppet om allt, som man lärt sig göra i den amerikanska ’invandrarkulturen’. Nu ägnar vi i det här företaget mycket mera tid åt uppföljning och utbildning av talangerna. Varje medarbetare ska ha en plan och varje chef ansvarar för hur utvecklingen ser ut.”

Över 50 nationaliteter arbetar på Electrolux huvudkontor i Stockholm.

» På kontoret på Kungsholmen tycktes det alltid pågå något stort globalt möte eftersom människor från över 50 länder dagligen arbetade där. «

McLoughlin talade om vitvaror som en unik bransch på så sätt att den styrdes av globala företag som ändå tvingades driva lokala affärer. Många av produkterna var så skrymmande att de måste produceras ganska nära och konsumentpreferenserna varierade såväl med kulturen som med den ekonomiska nivån, olika standarder och återförsäljarledets organisation.

”This is a very local business”, konstaterade han. Brasilianarna gillade glas och krom, skandinaverna ville ha enklare och funktionellare design medan amerikanerna föredrog det som var stort. Inte ens amerikaner och kanadensare hade samma smak.

Arbetet med modularisering fortsatte och drevs hårt av McLoughlin, en stor utmaning i en koncern som byggts upp från så många olika företag. Genom standardiserade globala tillverkningsplattformar för nya produkter gick det att pressa produkt- och produktutvecklingskostnaderna. Och det gick att styra så att nya produkter konstruerades för att underlätta automation i tillverkningen.

När allt fler nya produkter byggde på koncerngemensamma moduler gjordes också besparingar i inköpsledet. Erfarenheterna från modulariseringen visade att tiden från produktutveckling till marknadsintroduktion av en färdig produkt kunde minska med 20–30 procent, och investeringskostnaden med 15–20 procent.

En annorlunda satsning i produktionen som verkligen uppskattades i fabrikerna och lagerställena var McLoughlins personliga fokus på säkerhet. Ingen skulle behöva skadas eller dö på jobbet, var hans mål. Det blev tydligare fokus på ökat säkerhetsarbete, rapportering och tävlingar om vilken enhet som var säkrast. Uppföljningen visade statistiskt 2017 på en 70-procentig minskning av antalet incidenter sedan kampanjstarten sju år tidigare.

Det sägs ibland att amerikanen Keith McLoughlin var den första utländske vd:n för Electrolux. Läsaren av den här berättelsen vet att han snarare var den andre efter britten Harry G Faulkner på 1930-talet. Faulkner tvingades lämna posten eftersom tyskarna inte kunde tåla en brittisk vd. Under efterkrigstiden kännetecknades världsmarknaden av barriärer och regleringar.

Under Michael Treschow, som kom från pionjären Atlas Copco i globaliseringens tid, blev det allt lättare för ickesvenskar att komma till toppen. Hans Stråberg drev på den utvecklingen så ambitiöst att ingen protesterade när Nordamerika-chefen utsågs till efterträdare.

År 2014 firade Ergorapido 10 år och 10 miljoner sålda enheter. Detta är den 10:e miljonte Ergorapidon.

Ergorapido nummer 10 miljoner under tillverkning vid fabriken i Jászberény, Ungern, 2014.

Ny omstrukturering

Redan mot slutet av sitt första år som koncernchef fick McLoughlin plocka fram en ny omstruktureringsplan avsedd att ge 1,6 miljarder kronor i besparingar fem år senare. I Nordamerika förväntades marknaden för vitvaror hamna 25 procent under toppnivån från 2005 och i Europa såg man en 15 procent lägre nivå än 2006 framför sig. Den stora överkapaciteten pressade priserna samtidigt som råvarukostnaderna steg. Rörelseresultatet nästan halverades och aktien rasade till 40 procent under nivån när Stråberg slutade som vd.

Det skulle ta ända fram till 2014 innan nivån var återställd. Behandlingen i medierna blev sträv.

Electrolux verksamhet i Europa fick problem med lönsamheten under nästan hela perioden. Men med omstruktureringar och satsningar på produktlanseringar i de högre segmenten lyckades Electrolux under 2015 ta sig från noll nästan ända till lönsamhetsmålet på 6 procent samtidigt som försäljningsvolymen växte med över 4 procent under året. Dåvarande vitvaruchefen för EMEA, Jonas Samuelson, fick stor framgång och kvitto på att sektorns ”Plan to Win” fungerade. Företaget strävade nu efter att positionera de båda premiumvarumärkena Electrolux och AEG var för sig på de marknader där de redan var starka. AEG-märket gjorde en stor satsning på skonsamma tvättmaskiner och torktumlare för extra känsliga och dyra plagg. Koncernen återtog successivt förlorade positioner.

Som en del i detta framgångsrika lanseringsarbete kom en rad nya produkter, till exempel ångugnar med tillhörande vakuumförslutare för så kallad sous vide-matlagning. Det var en teknik från den professionella sidan.

Efter finanskrisen hade marknaden i Nordamerika återhämtat sig betydligt, mycket tack vare lågräntepolitiken. År 2011 sjönk efterfrågan, men från år 2013 växte marknaden med mellan 5 och 10 procent om året. Även här gjordes framgångsrika lanseringar, av nya modeller inom Frigidaire Gallery och Frigidaire Professional. Electrolux lyckades få kontrakt med Home Depot, en av de stora kedjorna i Nordamerika, specialister på inredningsprodukter och byggnadsmaterial.

Latinamerika förvandlades dessvärre från framgångsmarknad till ett veritabelt sänke för koncernen. Direkt efter fotbolls-VM 2014 inleddes en ekonomisk kris för Brasilien, med lägre efterfrågan och försämrad ekonomi. Från att ha gjort rekordresultat 2012 minskade försäljningen och lönsamheten successivt, och regionen fick fokusera på neddragning och kostnadskontroll. Detta var ju land nummer två i säljligan efter USA för Electrolux. En viss tröst blev att marknadsandelarna kunde bibehållas och i vissa fall öka, eftersom svagare konkurrenter drabbades ännu hårdare. Och köpet av CTI år 2011 ledde till att Electrolux blev Chiles största vitvaruföretag.

Ångugn med tillhörande vakuumförslutare för matlagning med sous vide-teknik.

Nya modeller av Frigidaire Professional lanserades med stor framgång. Fotot är från 2016.

» Under globaliseringens höjdpunkt hade alla talat om dynamiken i BRIC-länderna (Brasilien, Ryssland, Indien och Kina). Så var det inte längre. «

Tillväxten fortsatte i stabila Australien och i det växande Sydostasien, där Electrolux under flera år byggt upp ett starkt varumärke. Men lönsamheten i regionen sjönk när satsningen på att lansera ett stort antal nya Electroluxprodukter i Kina under 2013–2014 inte gick som planerat. På fyra år fördubblades visserligen försäljningen, men lönsamheten var inte tillräcklig för att motivera fortsatt satsning på expansion med de nya produkterna.

Under globaliseringens höjdpunkt hade alla talat om dynamiken i BRIC-länderna (Brasilien, Ryssland, Indien och Kina). Så var det inte längre.

Valutakursförändringar bidrog negativt under perioden, inte minst för dammsugare och småapparater, som fick se sitt rörelseresultat gå från 6 procent år 2011 till förlust fyra år senare. Dammsugarvarumärket Eureka i Nordamerika gick dåligt. Den medvetna satsningen på små hushållsapparater som redan inletts bidrog också till allt sämre lönsamhet eftersom marginalerna pressades av lågprisspelare med produkter från Kina som lätt kunde fraktas över hela världen.

Den samlade bilden för koncernen blev trots allt en ganska god organisk tillväxt, främst i Nordamerika. Toppåren var 2012 och 2013, med cirka 5 procents tillväxt. För hela koncernen uppnåddes ett genomsnitt på cirka 3 procent. Problemet var lönsamheten, som hamnade på mellan 1,5 och 3 procent, klart under målet.

AEG:s extra skonsamma 9000-serie.

Framtidstro i Egypten

Electrolux fortsatte envetet under motgångstiden att driva framtidsfrågorna. I juli 2011 hölls en av de märkligaste presskonferenserna i företagets historia. Ett 100-tal journalister var samlade till ett pressmöte i Kairo om försäljningen av vitvaruföretaget Olympic Group till Electrolux. Pressmötet varade i närmare tre timmar med avbrott för bön. Tidsutdräkten berodde delvis på att Olympics och ägarfamiljens överhuvud Dr Saad Sallam höll inte mindre än två långa tal utanför det uppgjorda protokollet om företaget, hans familjs fortsatta planer med sitt ägarbolag Paradise Capital och hur detta skulle bidra till Egyptens situation. Keith McLoughlin höll sig däremot till ett kortfattat manus.

I bakgrunden fanns fältmarskalken Mohamed Hussein Tantawi, tillförordnad president i Egypten, som på dagen då avtalet undertecknades träffade de båda parterna i presidentpalatset. Presidenten kunde sedan kommunicera genom sin rikstäckande tv-kanal om en affär som visade att utlandet trodde på Egyptens framtid.

Förhandlingarna om förvärv var långt komna under hösten 2010. Efter att den "arabiska våren" tog fart tidigt året därpå förändrades läget. Medan demonstrationerna pågick på Tahrir-torget i centrala Kairo varje fredag fortsatte förhandlingarna av och till i utkanten av staden.

"Ägarna till Olympic var drivna förhandlare och kastade om spelplanen gång efter annan. I delar som vi ansåg var avklarade kom de med nya tankar och idéer som gjorde att vi upplevde att förhandlingarna gick i cirklar. Förmodligen var det två olika förhandlingskulturer som mötte varandra. Därför drog allt ut på tiden parallellt med att den 'arabiska våren'

Den stora affären med den egyptiska koncernen Olympic presenterades vid en presskonferens i Kairo i juli 2011.

utvecklades. Vi ägnade naturligtvis mycket tid och kraft att försöka förstå situationen, analysera läget i landet och sedermera förhandla affären givet de nya omständigheterna", berättar kommunikationsdirektören Martin von Arronet som var ansvarig för den externa kommunikationen av förvärvet.

Electrolux deklarerade att man såg långsiktigt på engagemanget i Egypten genom att köpa och konsolidera koncernen Olympic, som under tre decennier haft affärer med Electrolux som återförsäljare av varumärket Zanussi. Detta var Mellanösterns och Nordafrikas största vitvaruföretag med fler än tio fabriker. Företaget hade 7 300 anställda, omsatte ungefär 2,3 miljarder kronor och redovisade 280 miljoner kronor i rörelseresultat. Priset speglade de stora investeringsbehov som fanns och det osäkra politiska läget. Men detta var samtidigt en inträdesbiljett till en av världens ungdomligaste marknader i Nordafrika och Mellanöstern och en plattform att bygga vidare på för den afrikanska kontinenten. När detta skrivs har Electrolux, i enlighet med sitt åtagande i denna lovande region, byggt upp ett par nya, moderna fabriker i Egypten.

Electrolux spisfabrik i Egypten.

Kontraktsskrivning mellan Olympics huvudägare Dr. Saad Sallam och Electrolux vd Keith McLoughlin.

Global och digital marknadsföring

Amerikanskan MaryKay Kopf hade precis som Keith McLoughlin arbetat i Du Pont och fick redan år 2003 anställning i Electrolux nordamerikanska vitvaruorganisation som marknadschef. År 2011 inrättades en ny koncernmarknadsavdelning som under Kopfs ledning tog ett fastare grepp kring varumärkesbyggandet och marknadsföringen av de strategiska varumärkena runt om i världen.

Kopf hade en central roll i utvecklingen av det som initialt definierades som zoner som Electrolux skulle vinna och överinvestera i. Dessa utvecklades senare till dagens Taste, Care and Wellbeing.

Vikten av att engagera konsumenterna under hela köp- och användningsprocessen betonades allt mer.

"Space to Breathe", en Electrolux-kampanj i sociala medier om hur luftrenare och dammsugare kan motverka astma hos barn.

"Konsumenten måste få en positiv upplevelse under hela resan med sitt varumärke. Man måste ha 360 graders konsumentupplevelse där konsumenten ges så god upplevelse som möjligt av de olika varumärkena vid alla olika kontaktpunkter, från utforskning av olika alternativ och besök på olika webbplatser till val av produkt hos återförsäljare, installation och användning."

Konsumenternas beslut om köp av hushållsprodukter mognade allt oftare fram vid besök på olika webbplatser, bloggar eller vid användning av sociala medier. Det innebar att de egna webbplatserna ökade i betydelse för att övertyga kunderna. Electrolux satsade stora resurser på att förnya och hålla sina webbplatser uppdaterade i alla länder.

» Konsumenternas beslut om köp av hushållsprodukter mognade allt oftare fram vid besök på olika webbplatser, bloggar eller vid användning av sociala medier. «

Bild från Electrolux filmserie "Now You're Cooking" för sociala medier där fokus ligger på smakupplevelser och matlagning.

Med tanke på de många produktvarianterna och varumärkena på nästan 150 marknader med olika språk blev det ett resurskrävande arbete.

Som ett led i "webbifieringen" närmast exploderade marknadsaktiviteterna i sociala medier. Några enstaka exempel var "Space to Breathe" om hur luftrenare och dammsugare kan motverka astma hos barn medan #ComidaEArte, "mat är konst" i Brasilien och #WhereIEat på Instagram lyfte fram mattrender runt om i världen. Obevekligt ökade försäljningen online, både direkt och via så kallade e-tailers som var återförsäljares digitala kanaler.

Företagets visuella formspråk moderniserades. Electroluxlogotypen, i princip likadan sedan 1962 moderniserades. Ett mer differentierat varumärkesspråk för premiummärket AEG togs också fram, baserat på märkets tyska ursprung

Det kallades "innovationstrianglar" när FoU, marknadsförings- och designenheterna började samarbeta mer strukturerat. Kravet blev nu att 70 procent av kunderna vid tester före lansering skulle föredra produkten framför liknande konkurrerande alternativ. Det var en regel som tagits fram av bolaget i Brasilien. Målet blev också att tiden till marknadsintroduktion skulle minskas med en tredjedel.

Globala projekt svarade de här åren för en allt större andel av produktutvecklingen. Fler globala tillverkningsplattformar underlättade spridningen av framgångsrika lanseringar från en marknad till en annan, med anpassning till lokala preferenser. Globalisering av inköp gjorde att en central funktion kunde koordinera omkring 60 procent av samtliga inköp, vilket motsvarande uppåt 70 miljarder kronor per år. En enda procents besparing kunde ge ett netto på 700 miljoner kronor.

Strömningar mot globalisering

Sakta men säkert ökade Electrolux sin andel i tillväxtekonomierna, där företaget hade 35 procent av försäljningen och siktade på 50 procent 4–5 år fram i tiden. Marknader utanför Nordamerika, Västeuropa, Japan och Australien/Nya Zeeland stod enligt företagets beräkningar redan för 70 procent av världens efterfrågan på vitvaruenheter. Västeuropa hade på fem år gått ned från 20 till 13 procent. Förändringen skulle fortsätta. Befolkningsmässigt stod tillväxtländerna för 83 procent av världens befolkning och en ännu större andel av världens ungdomar. Det fanns alltså bara en väg att gå långsiktigt.

Politiken i USA och Europa började under dessa år bli alltmer polariserad, vilket stängde för den mittenpolitik som alltid krävs mellan marknadsekonomi och demokrati för att fungera. Snart sagt varje nation i världen hade tidigare anammat marknadsekonomin utom några få, som Nordkorea och Kuba.

Men nu började till och med ledare i västländerna ifrågasätta fundamentala demokratiska institutioner.

Marknadsekonomin var inte hotad men demokratin var helt enkelt på tillbakagång i många länder. Rysslands Vladimir Putin tog under sin andra presidentperiod avstånd från en rad institutioner och ordningar som kännetecknar demokratiskt styre. Turkiets Recep Tayyip Erdogan inrättade sig som president med sikte på livslång makt. I den nya kinesiske ledaren Xi Jinpings Kina sågs ”västerländska influenser” som skadliga och med hjälp av antikorruptionskampanjer kunde den nya ledaren kämpa ned de gamla ledare som stod i vägen för hans personliga maktambitioner. Även i länder som Polen och Ungern hördes ”illiberala” tongångar.

På gatorna i Nordamerikas och Europas städer demonstrerades missnöje mot både finanskrisens banker och de globala företagen.

Efter en lång och framgångsrik liberal period då en miljard människor lyfts ur fattigdom tycktes vinden ha vänt. Det globala företaget kunde inte längre lika självklart räkna med öppna gränser och välvillig behandling.

Försök till en sista storaffär i Nordamerika

Det tillhör marknadsekonomins styrkor att varje större affär granskas efteråt av glada eller missnöjda ägare och deras rådgivare. Det blir svårare att sopa problem under mattan och bakslag kan snabbt omvandlas till nya möjligheter. I mindre öppna och ”efterkloka” miljöer riskerar de osäkra värdena att ligga kvar i balansräkningarna och bädda för kommande större katastrofer.

Affärer görs alltid under osäkerhet men de bedöms efteråt med facit i hand. Av de hundratals Electroluxaffärerna blev sannolikt affären med Facit den sämsta med tanke på att krishanteringen band så mycket tid för företagsledningen och gav så lite i nya marknadspositioner. Om den finansiellt gick på plus eller ej betyder inte allt.

Den påtänkta affären med General Electric då Keith McLoughlin radikalt försökte förändra marknadspositionen i Nordamerika beskrivs i efterhand ofta som en stor chanstagning. Frågan skulle koka ned till om de konkurrensövervakande myndigheterna

Electrolux tvättmaskiner i Nordamerika, 2012.

Federal Trade Commission och justitiedepartementet skulle tillåta att tvåan och trean på marknaden i vissa marknadssegment slogs ihop. Och fanns det egentligen någon möjlighet att göra affären utan att tvingas betala säljaren 175 miljoner dollar om den inte skulle gå igenom? För den som stod utanför var det inte lätt att förstå detaljerna kring detta förvärv.

Whirlpool hade stärkt sin ställning på den amerikanska marknaden genom att 2006 köpa det krisdrabbade Maytag, något som godkändes av myndigheterna. Maytag, som traditionellt varit ledande i kvalitetsnischerna, hade inte anpassat sina kostnader till den nya asiatiska importkonkurrensen från Samsung, LG, Haier och Gree Electric. Whirlpool fick nu ledande varumärken på alla delar av marknaden vilket satte press på både General Electric Appliances och Electrolux.

Den svenska konkurrenten hade under Keith McLoughlin tagit ett kliv upp i kvalitet och pris vilket förstärkte intrycket av att varumärken som GE Cafe och GE Monogram inte hängt med.

» Synergieffekterna i Nordamerika mellan de egna produktionsanläggningarna och dem som General Electric drev var uppenbara. «

General Electrics koncernchef Jeff Immelt hade gjort flera försök att sälja produktionen av vitvaror, bland annat 2008, vilket fick ett abrupt slut på grund av den stundande finanskrisen. Affären var stor och komplicerad och Electrolux var ett av få bolag som kunde räkna på industriella vinster. General Electric såg ingen framtid i vitvaror, det skulle ta alltför stora ansträngningar från andra svårare problemhärdar i världens största konglomerat. Svagheten med många verksamheter var här precis som i gamla Electrolux att ledningen inte kunde fokusera på rätt saker när konkurrensen ökade. General Electric hade även stakat ut en ny strategi och annan inriktning för framtiden.

Electrolux och huvudägaren Investor fick alltså 2014 möjlighet att göra branschens sista stora affär på en av de mogna marknaderna. Positionen i Nordamerika skulle stärkas innan kampen började på allvar om tillväxtmarknaderna. Synergieffekterna i Nordamerika mellan de egna produktionsanläggningarna och dem som General Electric drev var uppenbara. Möjligheterna att få ned antalet varumärken och stärka Electrolux i de olika segmenten var det knappt någon som betvivlade.

Det svenska företagets argumentation var att asiaterna redan var stora i Nordamerika och att deras andel säkert skulle växa ännu mer. Konkurrensen mellan inhemska och

Dagens Industri

Drömaffären gör

RENT HUS

med konkurrenterna

FÅR SUPERLÄGE I USA · BLIR VÄRLDSLEDANDE · INTERVJU MED VD KEITH MCLOUGHLIN

Borg varnar för ökad oro

Framsidan på *Dagens Industri* den 9 september 2014, om att Electrolux planerar att köpa General Electrics vitvaruverksamhet.

utländska företag på marknaden kunde bli ännu hårdare tack vare de synergieffekter Electrolux kunde få ut och därmed möjligheter att priskonkurrera.

Justitiedepartementets motstånd visade att de inte trodde på detta. De sade att om Electrolux fick köpa General Electric så skulle företaget tillsammans med Whirlpool bli alltför dominerande inom produktområdet spisar i marknadssegmentet nybyggnation av hus. Departementets jurister menade att konkurrensen i detta marknadssegment skulle begränsas och byggbolagen riskerade att få för få alternativ att välja emellan. De olika administrationerna hade över åren haft olika inställning till ”anti-trust-cases” och Obamas administration ville troligen visa att de kunde sätta ned foten.

Affären gick under sommaren 2014 in i en sista fas. Electrolux bjöd motsvarande 28 miljarder kronor och ordnade finansieringen. Stämningen på General Electrics vitvarudel var försiktigt positiv. Keith McLoughlin var ju ändå amerikan. Detta framstod helt enkelt som en sista chans för de traditionella företagen att strukturera om. Så presenterades saken, inte bara av Electroluxledningen.

Varför skulle Electrolux betala en straffavgift till General Electric om affären misslyckades? Parterna följde en kutym för moderna affärer som utvecklats för att säljare av verksamheter skulle våga delta i förvärvsspelet. Den säljande parten har erfarenhetsmässigt mest att förlora om en affär stoppas eftersom verksamheten gått in i stilleståndsläge under den tid då myndigheterna granskar. Det är svårt att återgå till det gamla och återvinna förtroendet bland konsumenterna och ägarna.

Men det var ingen som trodde att det hela skulle dra ut på tiden så långt att General Electric skulle kunna utnyttja klausulen.

Myndigheterna valde till slut att sätta sig emot. Enligt den amerikanska modellen måste de då bevisa sin sak vilket skedde i en domstol i Washington DC. Således stämdes både General Electric och Electrolux. Bolagen förväntade sig i början att domstolsförhandlingarna skulle

bli färdiga i god tid. Justitiedepartementets strategi bestod dock av att vända ut och in på varje detalj så att klockan skulle ticka.

I domstolssalen vägde argumenten jämnt. ”Det fanns inget som tydde på att domaren lutade åt ena eller andra hållet”, säger en av de närvarande. ”General Electric hade tur att det tog så lång tid, vilket gjorde att avtalet blev möjligt att bryta.”

Den 1 juli 2015 lämnade alltså justitiedepartementet in sin stämningsansökan mot affären och den 8 december, femton månader efter att köpet offentliggjordes, valde säljaren General Electric att bryta affären för att en månad senare ge beskedet att företaget lyckats få kinesiska Haier att gå med på ett pris som var 70 procent högre. Electrolux fick punga ut med avgiften, men till skillnad från en säljare behövde man inte starta om. Kommentarerna från aktiefolket om General Electrics dubbelspel och Electroluxfolkets godtrogenhet var inte nådiga. I själva verket hade vindarna vänt under förvärvsprocessens gång och frågan om förvärv blivit storpolitik i USA. Det spekulerades även i att företrädare för departementet nu äntligen hade fått sista ordet, som en revansch för dem som försökte argumentera mot Whirlpools förvärv av Maytag när det begav sig.

Keith McLoughlin som stannat kvar på vd-posten för att ro hem affären och säkra integrationen lämnade företaget och kunde i stället läsa sura analyser i medierna, trots att aktiekursen nu låg högre än när han tillträdde.

I stället var det dags för en svensk chef igen och den interna kandidat som framstod starkast var Jonas Samuelson, som gjort ett bra jobb på den pressade Europamarknaden.

Större förvärv 1996–2018

Årtal	Företag	Land	Huvudsaklig verksamhet
1996	Refripar	Brasilien	Vitvaror
2000	Email	Australien	Vitvaror
2011	Olympic	Egypten	Vitvaror
	CTI	Chile	Vitvaror
2014	Beefeater	Australien	BBQ-produkter
2015	Veetsan	Kina	Professionell disk
2016	Vintec	Australien	Vinkylar
	Kwikot	Sydafrika	Varmvattenberedare
2017	Anova	USA	Köksprodukter
	Continental	Brasilien	Varumärke för vitvaror
	Best	Italien/Polen	Köksfläktar
	Grindmaster-Cecilware	USA	Professionella dryckesmaskiner
2018	Schneidereit	Tyskland	Professionell tvätt

Design med en mänsklig touch

”God design märks och uppskattas för den mänskliga reaktionen i upplevelsen den ger”, säger Pernilla Johansson, designchef på Electrolux. ”I en digital värld förutser och guidar intuitiv design det mänskliga beteendet. I grunden handlar design om problemlösning och kräver ett grundläggande mänskligt tillvägagångssätt.”

Från början handlade industridesign om konstruktion. Ingenjören som utvecklade dammsugaren gav den också dess form.

Det första steget mot industridesign som yrke togs i Tyskland 1907, när Deutsche Werkbund, en sammanslutning av tyska konstnärer, arkitekter och politiker, bildades i München.

Organisationen ville kombinera konst och industridesign och bidra till att skapa högre konstnärlig kvalitet hos maskintillverkade produkter. Men det var inte förrän på 1930-talet som industridesign fick ett större genombrott, då inspirationen i huvudsak kom från USA.

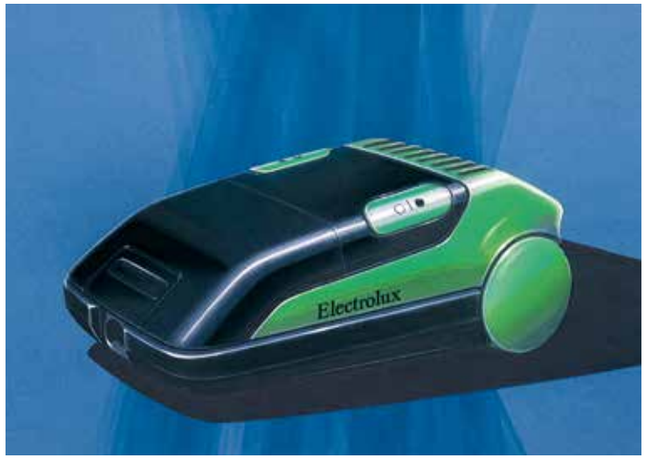
Vid den tidpunkten började Electrolux anlita ledade designers på konsultbasis, eftersom design nu hade blivit ett självklart inslag i utvecklingen av nya produkter.

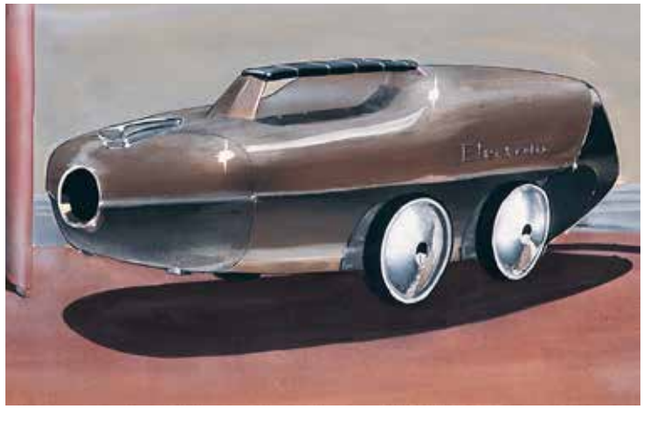
Under lång tid var design något som företaget lät konsulter arbeta med, men 1963 startade Electrolux en egen designavdelning under ledning av Hugo Lindström. Lindström hade

börjat som teknikkonsult på Elektro-Helios, men företagets vd Harry Wennberg gav honom möjlighet att studera design i USA under ett år innan han återvände hem för att sätta upp ett designteam.

Det produktionsorienterade Electrolux blev gradvis alltmer konsumentorienterat. Det blev omöjligt att lansera en ny produkt utan att konsumenterna tillfrågats genom undersökningar och research.

» Under lång tid var design något som företaget lät konsulter arbeta med, men 1963 startade Electrolux en egen designavdelning under ledning av Hugo Lindström. «





Electrolux designhistoria

Historien om design hos Electrolux är självklart lika gammal som företaget. Electrolux bildades för att kunna lansera den nya dammsugaren ”Modell V” år 1921. Ingenjörer med designintresse utformade hela produktserien. Få produkter var så tydliga ”stilförebilder” som Lux ”Modell V” och dess efterföljare Z30, den så kallade limpan. Det var så här hela världens dammsugare skulle se ut i framtiden.

Två av USA:s ledande designers, Lurelle Guild och Raymond Loewy, formgav under 1930-talet Z30 och det krämfärgade kylskåpet L300 med sina rundade former. Båda produkterna blev stora framgångar. Loewys adept Carl Otto skulle senare formge en ny generation kylskåp och frysar för Electrolux som lanserades 1961. Det gick historier om att amerikanen höll stående ”designmottagningar” på Grand Hotel rökandes cigarr. Företagets yngre designers var tvungna att gå dit med sina skisser.

Lindströms avdelning utvecklade inte bara den nya dammsugaren Luxomatic, utan även två nya designlinjer för köksapparater med namnet ”Future Line” och ”New Generation”. Som ung designer arbetade Christian Klingspor under sju år på Electrolux. Vid 43 års ålder återvände han till koncernen för att som chef leda designarbetet fram till sin pension. Designorganisationen växte med åren genom flera olika förvärv, av bland annat AEG och Zanussi, vilket innebar att flera välkända designers, bland dem Roberto Pezzetta, kom att ingå i designteamet.

Allt eftersom Electrolux förvärvade allt fler företag över hela världen – Italien, Nordamerika, Tyskland, Spanien, Australien, Brasilien, Kina och Indien – blev verksamheten mer komplex genom 50–60 varumärken, olika matlagningskulturer och skiftande hushållsstandarder.

Under den nya vitvaruchefen Leif Johansson fick Klingspor i uppdrag att röja bland varumärkena och förenkla tillverkningen. Hans team utvecklade fyra designidentiteter med olika visuella och känslomässiga attribut som var gemensamma för alla europeiska varumärken. Detta ledde till synergieffekter inom tillverkningen och en mindre komplex produktstruktur.

”Jag samlade designcheferna ett par gånger per år, vilket fick till resultat att designen blev mer enhetlig på de olika marknaderna även om produkterna tillverkades på olika platser”, säger Klingspor.

Klingspor efterträddes av Henrik Otto som rekryterades från Volvo Cars. Otto menade att design och varumärke måste hänga bättre ihop och intensifierade arbetet med att differentiera varumärkesuttrycket mellan de olika varumärkena.

Otto efterträddes 2011 av den italienska designern Stefano Marzano. Tillsammans med koncernens marknadsföringsavdelning utvecklade han ett holistiskt arbetssätt med konsumenten i fokus, som kom att påverka sättet att arbeta med design.

Lars Erikson efterträdde Marzano under 2014. Under 1990-talet etablerade han designstudior i Shanghai, New Delhi och Singapore. Som koncernens designchef har han infört en metod för att uppnå ”design excellence” och filosofin ”Human Touch”, som numera är en självklarhet i det globala designteamets dagliga arbete.

”Human Touch” sätter användaren i fokus och styrs av följande faktorer: att förstå hemmets eller arbetsplatsens helhet och verklighet i förhållande till de omgivande produkterna; att kritiskt utvärdera användbarheten vad gäller funktionalitet, estetik och passform (”fit-feel-finish”) och att validera användandet noggrant genom djupa användbarhetsstudier. Detta är skillnaden mellan produkter som bara är estetiskt tilltalande och produkter som ger en meningsfull upplevelse.

Under 2018 lanserade koncernen en ny varumärkesidentitet för Electroluxvarumärket, vilket resulterade i ett designramverk för Electrolux. Detta arbete leddes av ledningsgruppen för design i samarbete med det globala varumärkesteamet. Det nya ramverket syftar till att skapa ett premiumvarumärke för hemmet som står för progressivitet och skandinavisk design.

Pernilla Johansson efterträdde Erikson 2018. Hon började på Electrolux 2008 som designchef för Vitvaror Asien och Stillahavsområdet. Sedan 2014 har hon lett det globala designteamet inom affärsområdet Hemmiljö och småapparater.

Fokuserat, globalt och lönsamt

– kan protektionismen hanteras?

Jonas Samuelson efterträdde år 2016 Keith McLoughlin som vd och koncernchef för Electrolux.

Inför sitt 100-årsjubileum framstår Electrolux som mer fokuserat, globalt och lönsamt än någonsin tidigare, en kombination av lyckade produktionsomläggningar och en världskonjunktur där för en gångs skull alla viktiga marknader, utom Brasilien, är synkroniserade med varandra på hög nivå. Detta är något av en paradox eftersom mediedebatten speglar en verklighet där både demokratin och frihandeln framstår som hotade.

Var världen år 2018 på väg in i en period av protektionism eller gick världsekonomin in i en bättre fas? En berättelse om 100 år ska inte handla om framtiden utan snarare om hur framtiden uppfattats i varje skede. Läsaren vet ju hur det gick.

Jonas Samuelson, som var inne på sitt tredje år som vd och koncernchef, uttryckte en försiktig optimism.

”Jag kan bara se att allt är väldigt bra på våra marknader just nu”, konstaterade han. ”Vi är i stort sett tillbaka på den marknadsnivå som gällde år 2007, alltså före den stora finanskrisen. Electrolux följer antingen med trenden på våra marknader eller gör som i Nordamerika, där vi med innovationer kompenserar sådant som vi förlorat på billigare segment. Därför når vi nu våra lönsamhetsmål nästan överallt och för nästan alla produkter.”

”Vitvarumarknaden styrs kortsiktigt av tre faktorer. Den första handlar om arbetslösheten. När den sjunker ökar efterfrågan och därmed optimismen igen. Den andra är räntenivån där låga räntor naturligtvis betyder billigare finansiering av nya apparater. Den tredje faktorn är värdet på bostadshus. Om värdena på bostadshus ökar blir det inte bara fler hus som byggs utan ägare till hus och lägenheter får känslan att de har råd att börja investera och kosta på. Allt detta samverkar nu på nästan alla marknader i världen och det gynnar vår bransch.”

”Jag kan därför inte låta bli att känna en viss optimism över läget i världen trots att de flesta nyheter från politiken framstår som negativa. Finanskraschen på USA:s husmarknad som spred sig över världens banker ledde till en mycket negativ syn på marknadsekonomin hos väljarna. Nu har det negativa präglat debatten i tio år men kanske kan optimismen återvända igen.”

Hushållens apparater är både konsumentnära och konjunkturkänsliga. Det är lätt att skjuta på inköpen några år när tiderna känns sämre alternativt att börja drömma om något nytt när framtiden ser ljusare ut. Trenden förstärks nedåt eller uppåt. Kurvan över vitvaruförsäljningen låg klart över 75 miljoner enheter under den så kallade superkonjunkturen fram till 2007. Sedan sjönk volymen snabbt till 60 miljoner för att från 2012 långsamt klättra mot 2007 års nivå igen.

Tio förlorade år speglade pessimismen och frustrationen bland de amerikanska väljarna och konsumenterna. Allt råkade sammanfalla med den första afroamerikanska president-

Popup-restaurangen The Cube som Electrolux skapat har varit uppbyggd på helt unika utkikspunkter i Milano, Bryssel, London och Stockholm.

» Electrolux hade fortfarande 70 procent av sin försäljning på mogna marknader, hälften av detta i Nordamerika. «

familjen i Vita Huset och nya nyhetsmedier som kunde förstärka en explosiv blandning av ekonomiskt missnöje, främlingsfientlighet, rasism och misstro mot de ansvariga inom politiken och företagen. Under president Barack Obamas andra presidentperiod låstes politiken fullständigt av motståndarsidan, som fick kontroll över kongressen i ett mellanval. Och till efterträdare valdes sedan Donald Trump, en outsider som skickligt utnyttjade de olika missnöjesyttringarna. Polariseringen fortsatte att förstärkas.

Västeuropa visade liknande marknadsutveckling som Nordamerika, ungefär på samma volymnivå. Toppförsäljningen nådde aldrig lika högt och raset blev heller inte lika djupt. Uppgången började ett år senare och hade inte riktigt nått den förra toppnivån när detta skrivs. Även i Europa fanns orosmoln, den märkliga folkomröstningen om Storbritanniens EU-medlemskap där oron över invandringen ledde till ”brexit”. I den lika stora ekonomin Italien dominerades valet våren 2018 av populister. I de så kallade Visegradländerna Polen, Ungern, Tjeckien och Slovakien talade politikerna om sina illiberala idéer, där immigrationen framställdes som det största hotet mot landet och kulturen.

På de andra mogna marknaderna i Japan, Australien och Nya Zeeland var däremot aldrig nedgången lika dramatisk och upphämtningen kom snabbare, påverkad av Kinas satsning på infrastruktur. Förändringen av politiken blev heller inte lika tydlig.

Electrolux lanserade år 2014–2015 sin ”Masterpiece Collection”, en serie köksprodukter i premiumsegmentet. Här en annons från Sydkorea.

Anova Precision Cooker kan kopplas till mobiltelefonen.

Electrolux hade fortfarande 70 procent av sin försäljning på mogna marknader, hälften av detta i Nordamerika. Intrycket var att företaget försvarade sina positioner i Europa och förlorade lite grand i Nordamerika när volymen till återförsäljarnas egna märken minskat. Diskussionen om strafftullar störde.

”När USA förhandlar om tullar på stål stiger genast priset på hemmamarknaden, och stål är en viktig insatsvara för vitvarutillverkningen. Vitvaror produceras visserligen regionalt eftersom de är skrymmande, men material och komponenter köps över gränserna i ett mönster som är så komplicerat att det är svårt att förstå fullt ut även för oss som arbetar i företagsledningarna.”

”Vi och andra företag lyckas inte så bra med att förklara detta för politikerna och medborgarna, vilka gärna föreställer sig att den gamla ordningen med inhemskt tillverkade exportprodukter fortfarande gäller”, säger Jonas Samuelson.

» Tre fjärdedelar av koncernens omsättning består av sådant som köpts utifrån – råvaror, komponenter, produkter och tjänster från andra företag. Fler handelshinder skulle leda till mindre optimala kombinationer och dyrare produkter. «

Tre fjärdedelar av koncernens omsättning består av sådant som köpts utifrån – råvaror, komponenter, produkter och tjänster från andra företag. Fler handelshinder skulle leda till mindre optimala kombinationer och dyrare produkter.

Men framtidens världsmarknad kommer också alltmer att handla om tillväxtmarknader som Afrika, Sydasien, Mellanöstern och Centralamerika, där mer än 70 procent av världens ungdomar är bosatta. Om några decennier betyder det motsvarande andel av världens arbetskraft. Migrationsströmmarna kan förefalla stora men de är en liten rännil i det här perspektivet. De globala företagen måste flytta på sig för att hänga med.

”Den här globala omställningen kommer att ta tid, sett med vårt perspektiv, tre decennier kanske”, säger Jonas Samuelson. ”I Afrika har vi börjat i Egypten och i Sydafrika men det är fortfarande svårt att göra affärer och etablera stora anläggningar, som i folkrika Nigeria till exempel. Inte ens Indien har ännu en medelklass som ger underlag för en stor vitvarumarknad.”

I Latinamerika finns både mognare marknader och framtida tillväxtmarknader. Detta är det säkraste tillväxtfästet för Electrolux. 15 procent av koncernförsäljningen ligger här när återhämtningen börjat efter svackan i Brasilien. Den politiska utvecklingen i Brasilien är osäker men på kontinenten blåser det snarast liberala vindar om man jämför med tidigare.

Kina och Sydostasien är starkt dominerade av kinesiska och koreanska företag. Här växer inte befolkningen längre. I Japan och Sydkorea krymper redan arbetskraften varje år och därmed konsumentmarknaden, och snart är Kina inne i en liknande långsiktstrend. Men lyxmarknaden förblir intressant och 2018 började lanseringen av premiumprodukter i Kina under varumärket AEG, som är lättare att positionera än Electrolux bland de mest krävande konsumenterna. Tyska produkter har ett gott rykte för kvalitet i Kina. Detta möjliggör en återkomst efter tidigare motgångar för Electroluxmärket.

Induktionshällen Maxi-Sense, som lanserades 2016, har matlagningszoner som känner av kastrullernas och pannornas storlek och form.

Fyra trender styr marknaden

Totalt har Electrolux 30 procent av sin försäljning på tillväxtmarknader. Målet är naturligtvis att den andelen ska fortsätta att öka. Det är fyra starka trender som gör att några få globala företag från USA, Europa, Kina och Korea styr marknadskonkurrensen.

Konsumenternas makt fortsätter att öka i takt med att de blir mer och mer välinformerade och lättare kan få överblick över priser, produktegenskaper och erbjudanden. Återförsäljarna får däremot mindre makt än tidigare. ”Vi behöver i den utvecklingen bli bättre på att positionera våra varumärken och visa hur våra produkter skiljer sig från varandra och svarar mot kundernas olika behov.”

Digitaliseringen har inte bara betydelse för hur konsumenterna hittar och köper produkterna utan ökar också möjligheten att utveckla mer avancerade produkter, varav många ska vara uppkopplade. ”Digitaliseringen effektiviserar koncernens verksamhet i nästan alla avseenden. Den gör oss effektivare som beställare och skickligare på att använda olika produktionsplattformar. Den förbättrar våra transporter och underlättar vårt fokus på design. Och den ger oss möjlighet att kommunicera direkt med slutkonsumenten, vilket vi inte kunnat göra sedan direktförsäljningen på Wenner-Grens dagar”, säger Jonas Samuelson. ”Varje år blir alla konkurrenter några procent vassare och den som inte hänger med slås snart ut.”

Hållbarhet fortsätter att bli viktigare för kunder, konsumenter och myndigheter. Trenden har förstås funnits tidigare men nu accelererar den globalt. ”Vi frågar oss om det inte är så att när alla satsar hårt på digitalisering och innovation har vi hållbarhet och vårt svenska ursprung som våra viktigaste konkurrensvapen på marknaden. Inom hållbarhet kan vi göra verklig skillnad.”

Electrolux upplever en dramatisk teknisk omvandling som i huvudsak drivs av digitaliseringen. Modulariserade produkter tillverkas i en automatiserad och digital tillverkningsmiljö som ökar effektiviteten och höjer kvaliteten.

Electrolux smarta ugn CombiSteam Pro med en invändig kamera och appen My Electrolux. Under 2017 såldes sammanlagt runt 6 miljoner uppkopplade apparater i världen. Prognoser tyder på att motsvarande siffra år 2020 kommer att uppgå till 120 miljoner. Förutom att produkten får fler funktioner och blir enklare att använda, innebär uppkopplingen att det blir enklare att hålla kontakten med konsumenten efter köpet.

» Konkurrenterna kan väntas bli färre, större och mer globala. «

Global medelklass talar allt fler om. Framväxten av denna ger möjligheter för den som redan har starka erbjudanden på de rika marknaderna. ”Vi säljer redan våra dyraste produkter när det gäller spisar och kök i Sydostasien.”

I en värld styrd av dessa trender kan man förvänta sig fortsatt konsolidering av branschen eftersom kraven på stora investeringar och skalfördelar snarast förstärks. Konkurrenterna kan väntas bli färre, större och mer globala. Alla de traditionella konkurrenterna fortsätter att driva lösningar för ”framtidens hem”.

Hur ser hotet ut när det gäller nya konkurrenter?

”Vi kommer säkert att få se stora digitala spelare och nystartade mer specialiserade företag använda tekniken för att försöka skapa nya betalningsformer och förändra värdekedjan i branschen. Samtidigt är detta en bransch med längre produktcykler. Vitvaror köper vi ungefär vart 12:e år. På den tiden blir datatekniken föråldrad. Det gäller alltså att hitta ett samspel där apparaterna står kvar medan tekniken kan ändras successivt.”

Företag kan bara förstås i ljuset av konkurrens. De föds, lever, slukas upp eller läggs ned i miljöer som är mer eller mindre krävande, något som Electroluxhistorien visat så många aspekter av. Historien visar också hur protektionism fostrat svaga företag och hur öppnare konkurrens lett till större effektivitet och nytta för konsumenterna.

Företagsförvärv och lanseringarna speglade när detta skrivs det strategiska läget även i de andra delarna av koncernen. I Europa gällde riktad tillväxt med särskilt starka marknadspositioner inom inbyggnadsprodukter för ”taste” and ”care”. Nyförvärvet Best var en tillverkare av innovativa och väldesignade köksfläktar som stärker koncernen inom design och utveckling. Ett exempel på nya produkterbjudanden är AEG:s uppkopplade tvättmaskiner och torktumlare som kunde styras och kontrolleras på distans via en app.

I Nordamerika var Electrolux fortfarande i första fasen på vägen mot lönsam tillväxt. Huvudfokus låg på att förstärka varumärket Frigidaire och den viktigaste lanseringen var de första induktionsugnarna i lägre prisklass under Frigidaire Gallery. Lanseringen av avancerade frontmatade tvättmaskiner under märket Electrolux fortsatte. Stora investeringar gjordes i kylskåpsfabriken i Anderson och spisfabriken i Springfield.

Under 2018 stärkte Electrolux sitt samarbete med Google genom att integrera sina europeiska uppkopplade köksprodukter med Google Assistant. Det innebär att konsumenten kan styra produkten med röstkommandon.

I Latinamerika, som var på nivån uthålligt lönsamt, förvärvades varumärket Continental. Fabriken i Curitiba i Brasilien rustades upp och fabrikerna i argentinska Rosario och i Santiago i Chile nådde full kapacitet. Bland lanseringarna fanns en toppmatad tvättmaskin för kunder som behövde stor kapacitet och en mikrovågsugn som kan steka med kraftfull cirkulation med varmluft, Air Cook.

I Asien gällde riktad tillväxt och starkt fokus på att växa för de mest lönsamma produkterna. Avtalet med kinesiska Midea om ett joint venture för att satsa på AEG-produkter var viktigaste nyheten. I Rayong i Thailand tillverkades kylskåp och tvättmaskiner för hela regionen. I Vietnam och Kina laserades tvättmaskinerna Electrolux UltraMix.

Småapparater hade i den starka priskonkurrensen återställt lönsamheten genom en rensning i produktprogrammet, varumärket Eureka avyttrades till exempel strax innan den nya robotdammsugaren lanserades i Nordamerika. Anova med sin Precision Cooker tillhörde de nya förvärvade företagen. Båda produkterna kunde kopplas upp till mobiltelefonen.

Sedan 2017 finns det uppkopplade tvättmaskiner och torktumlare. Detta är två AEG-modeller.

Vikten av ett syfte

Att en affärsidé kan innehålla nästan vad som helst står klarare när man studerar företag som överlevt länge i hård konkurrens. Om logiken hade varit enkel och lättförståelig skulle den lättare ha kopierats av uppstickare eller av gamla konkurrenter.

Men ett företag som överlevt hård konkurrens har haft lång tid på sig att utveckla och trimma tusentals aspekter av sin verksamhet och skaffa sig djupare förståelse av både sina konkurrenter och kunder. Allt mindre lämnas åt slumpen. Ett sådant företag är svårare att ta efter och svårare att slå ut. Kulturen sitter på för många ställen i företaget och kan vara otroligt stark. Den stärker affärsmodellen som driver det dagliga arbetet. Men det förutsätter också att inte gamla erfarenheter får stå i vägen för nya. Förändringen och anpassningen tar aldrig slut.

De framgångsrika företagen har på grund av konkurrensen successivt tvingats omvandla sin tillverkningskapacitet i grunden, de har fokuserat bättre, de har trimmat sina värdekedjor och nätverk samt etablerat effektivare distributionssystem. De har byggt starka, globala varumärken, som ofta är större än företaget självt, och de har träget kommit med nya innovationer som gett dem ett försprång gentemot konkurrenterna, åtminstone för en tid.

Det är inte bara Kinas och andra utvecklingsekonomiers företag som har ökat förändringstrycket. Det gör också behandlingen av stora datamängder, automationen, den artificiella intelligensen och de uppkopplade produkterna som gjort tillvaron mer osäker, trots att teknikrevolutionen bara börjat. Det blir lättare att ta sig in för nya konkurrenter tack vare teknikens nya möjligheter och komplexiteten ökar ännu mer.

Mot slutet av Electrolux 100-årsberättelse, då trender som globalisering och digitalisering rivit ned gamla inträdesbarriärer och öppnat nya utvecklingsvägar för fler aktörer, talar de mogna företagens ledningar inte enbart om vikten av innovationer, varumärken, digitalisering och att förstå sina kunder på djupet. Man har också formulerat i ord det som har varit en inneboende kraft hos medarbetarna; att inte enbart tjäna pengar utan att också bidra till en positiv förändring av samhället. Ett långsiktigt syfte som är relevant för kunderna och som motiverar medarbetarna. Ett syfte som svarar på frågan ”varför finns vi”?

I Electrolux fall handlar det om vad Axel Wenner-Gren satte i gång för hundra år sedan och vad företaget har gjort sedan dess: Shape living for the better. Under 1920- och 1930-talen förbättrades livet snabbt för miljoner konsumenter världen över med dammsugaren och kylskåpet. Det fortsatte med ständigt nya produkter som förenklade matlagning, tvätt och städning för både konsumenter och professionella användare. Med ökad sofistikering handlar det i dag om att utveckla och förbättra smakupplevelser, klädvård och välbefinnande för ett bättre och mer hållbart liv världen över.

Electrolux är med sin historia, sina svenska rötter och sin professionella verksamhet ett unikt företag i sin bransch. Det är ledande inom hållbarhet, innovation och design, och har kunnat bygga sitt goda rykte på dessa delar, vilka med tiden blivit allt viktigare för medvetna konsumenter världen över. Och det är detta man nu fortsätter att fokusera på för att bygga ett ännu starkare varumärke.

I en konkurrensutsattmiljö har storföretag sina bästa chanser att överleva genom att hela tiden ligga steget före. De framgångsrika har lärt sig förstå och påverka hur kunderna upplever företaget, dess varumärken och erbjudanden. De kopplar upp sig med sina kunder, medarbetare och samhällen. I en värld av ständig rörelse och komplexitet medverkar de till mer ordning genom att ständigt bidra till krafter som bygger verkliga framsteg, hållbarhet och större framtidstro.

Paradoxen är i dag att många människor demonstrerar sin misstro mot samma globalisering och tekniska utveckling, samtidigt som många mogna globala företag visat prov på konstruktivitet och lyhördhet.

Så blir det rimligen även i fortsättningen. Electrolux kommer att överleva och växa så länge företaget har bättre förståelse för de faktorer som får företag att växa lönsamt och hållbart, samtidigt som företagsledningen visar modet och kraften att göra de anpassningar som ständigt krävs.

Precis som på Wenner-Grens dagar.

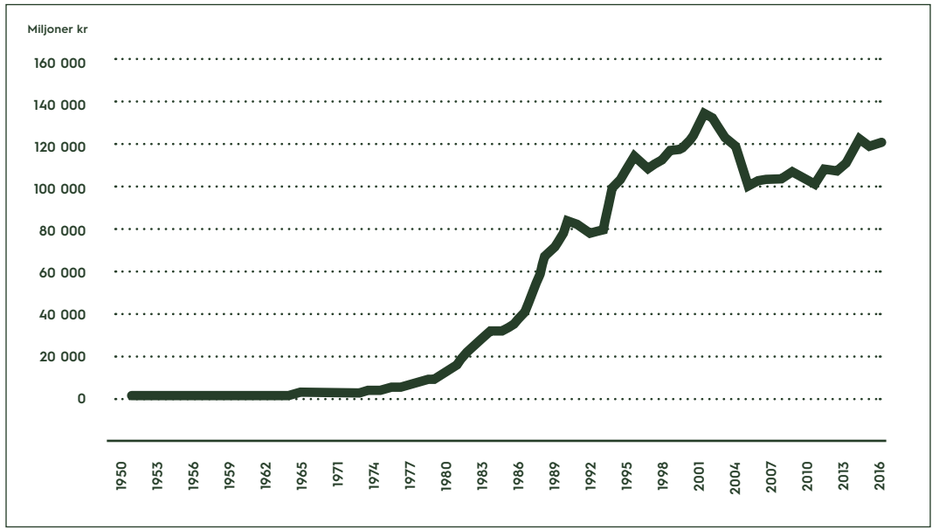
Electrolux i siffror

Mot bättre lönsamhet

Koncernen	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Omsättning mdr kr	102	110	109	112	124	121	122
Förändring %	-4,0	8,1	-0,8	2,8	10,1	-2,5	1
Rörelsemarginal %	3,1	4,6	3,7	3,2	2,2	5,2	6,1
Anställda i tusental	53	59	61	60	58	55	56
Eget kapital mdr kr	20,6	15,7	14,3	16,5	15,0	17,7	20,6
Soliditet %	27,0	20,9	18,8	19,2	18,0	20,7	23,0
Börskurs, kr	110	171	169	229	205	227	264

Electrolux har växt mycket måttligt organiskt eller med förvärv under slutet av sitt första sekel. Men aktiemarknaden har belönat företaget med god kursutveckling efter att vinstmarginalen förbättrats efter motgången med den stora General Electric-affären i USA.

Omsättningsutveckling



Källor

Affärsvärlden, Veckans affärer och *Dagens Industri*, ett flertal artiklar från perioden.
Electrolux årsredovisningar, 2010–2017.
Electroluxbolagets samlingar av tidningsklipp samt styrelseprotokoll och korrespondens med mera, Centrum för Näringslivshistoria.
Intervjuer med olika beslutsfattare av Ronald Fagerfjäll och Bengt Carlsson: Anders Edholm, Matts Ekman, P-G Hedström, Lars Göran Johansson, Halvar Jonzon, Per Melin, Ulf Magnusson, Anders Rydahl, Anders Scharp, Åsa Stenqvist, Sven Stork, Lennart Sundén, Ulf Södergren, Heikki Takanen, Roger Törnqvist, Ingemar Ussaar, Magnus Yngen, P-G Öster.

Nya Electrolux Pure F9 har ett kraftfullt batteri och innovativ design. För konsumenten innebär det en kombination av den traditionella dammsugarens prestanda och friheten hos en sladdlös dammsugare.

Produkter från 2010–Nutid

Axel Wenner-Gren, 74, utanför Electrolux fabrik på Lilla Essingen, 1955.

Electrolux vd:ar & styrelseordförande genom tiderna

År	Vd
1919–1926	Axel Wenner-Gren
1926–1931	Ernst Aurell
1931–1941	Harry G Faulkner (tf vd mellan 1929 och 1931)
1941–1952	Gustaf Sahlin
1952–1962	Elon Ekman
1962–1967	Harry Wennberg
1967–1974	Hans Werthén
1974–1986	Gösta Bystedt
1986–1991	Anders Scharp
1991–1997	Leif Johansson
1997–2002	Michael Treschow
2002–2011	Hans Stråberg
2011–2016	Keith McLoughlin
2016–	Jonas Samuelson

År	Styrelseordförande
1919–1926	Axel Hemming-Sjöberg
1926–1939	Axel Wenner-Gren
1939–1948	Axel Enström
1948–1952	Sigurd Nauchoff
1952–1962	Gustaf Sahlin
1962–1974	Ragnar Söderberg
1974–1991	Hans Werthén
1991–1998	Anders Scharp
1998–2004	Rune Andersson
2004–2007	Michael Treschow
2007–2014	Marcus Wallenberg
2014–2018	Ronnie Leten
2018-	Staffan Bohman

Bildförteckning

Bildkällor (fotograf inom parentes)

AEG, sid: 242 vänster, 353.

AGA:s arkiv hos Centrum för Näringslivshistoria, sid: 26 (Benkow).

Alamy, sid: 306 (Ruffer).

Alfa Lavals arkiv hos Centrum för Näringslivshistoria, sid: 121.

Bonniers arkiv hos Centrum för Näringslivshistoria, sid: 150.

Electrolux, sid: 12 övre (Magnus Skoglöf), 12 mitten, 12 nedre, 13 (Lola Akinmade Åkerström), 17 (Christian Gustavsson), 34 (Paul Palmstedt), 228, 230, 268, 296, 303 höger, 304, 305, 310, 311, 313 övre, 313 vänster, 313 höger, 314, 319, 328, 333, 334, 335 övre vänster, 335 övre höger, 335 nedre vänster, 336, 339, 342, 343, 346, 350 vänster, 350 höger (Peter Sorok), 351, 354, 355 övre, 355 nedre, 356, 357, 359, 367 (Petter Karlberg), 368 vänster (Neil Farrin), 368 höger, 369, 370 (John Bedell), 371 (Rene Weigler), 372, 373, 374, 375, 376, 379 (John Arandhara-Blackwell), 380 övre, 380 nedre, 381 övre, 381 nedre (Federico Infanti).

Electrolux arkiv hos Centrum för Näringslivshistoria, sid: 11, 22, 25 höger (Isabey), 26 höger, 27, 33, 36, 37, 38, 39 vänster, 39 höger, 40, 42 övre (G. Jacoby), 42 nedre, 43, 44, 46 övre, 46 höger, 47 övre, 47 nedre, 49, 50, 51, 52 vänster, 52 höger, 53, 54, 57 vänster, 57 höger, 60 övre, 60 nedre, 61 övre, 61 nedre, 62 (Waldemar Titzenhauer), 65, 66 övre, 66 nedre, 68, 69 övre, 69 nedre (Martin Månson), 70, 72 övre, 72 nedre, 86 övre, 86 vänster, 86 höger, 87 vänster, 87 höger, 87 nedre, 88, 100, 101 övre (Hugo Edlund), 101 vänster (Sjölin), 101 höger (Sjölin), 104, 105, 106 övre, 106 nedre, 110 vänster, 110 övre, 110 nedre, 111, 112, 114, 117 vänster, 117 höger, 119, 120, 122 vänster, 122 höger, 123, 125 vänster (K W Gullers), 125 höger, 126, 128, 129, 130 övre, 130 nedre (Kenneth Thorén), 132 vänster, 132 höger, 133, 134, 135, 138, 139, 141, 143, 144 övre, 144 nedre, 145 vänster, 145 höger, 145 nedre, 146, 149, 151, 153, 154, 155, 156, 157, 161, 163 (Per-Ola Stackman), 168, 169, 170, 171, 175 (K W Gullers), 176, 178, 179, 182, 186, 187 (Stig-Göran Nilsson), 188 vänster, 188 höger, 189, 190, 191, 192, 194, 195, 196, 199 (Ulf Blumenberg), 201, 202, 204 övre, 204 vänster, 204 höger, 205, 206, 211 vänster, 213 övre, 213 nedre, 215, 216, 217, 219, 220 övre, 220 nedre, 221, 223 (Jerry Lantz), 226, 231, 232, 233, 234 övre vänster, 234 övre höger (Georg Kristiansen), 234 nedre vänster, 234 nedre höger, 238, 240, 242 höger, 244, 246 (Victor Lenson Brott), 249, 255, 256, 258, 259, 262, 263, 266 övre, 266 vänster, 267, 270, 271, 274, 276, 277, 278 övre, 278 nedre, 280, 285 vänster, 285 höger, 286, 287, 288, 289, 291, 294 övre, 294 vänster, 294 höger, 295 övre, 295 nedre, 298, 299, 300, 303 vänster (Sune Fridell), 315, 320, 323, 324, 326, 335 nedre höger,

Bildkällor (fotograf inom parentes)

348, 352, 363 vänster, 363 höger, 364 övre vänster, 364 nedre vänster, 364 höger, 365 vänster, 365 höger, 366, 382 (K W Gullers).

Ericssons arkiv hos Centrum för Näringslivshistoria, sid: 48, 99 övre (Enrique Diaz). Flygvapenmuseum, sid: 266 höger.

Från boken **Axel Wenner-Gren: En vikingasaga,** av Gunnar Unger, sid: 29, 31, 32, 35, 59, 73, 80, 81 övre, 81 nedre, 82.

Getty Images sid: 115 (Bettmann).

Husqvarna, sid: 183.

Nordiska museet, sid: 107.

Ny Teknik, sid: 158 (Olle Seijbold).

SAAB:s arkiv hos Centrum för Näringslivshistoria, sid: 76 övre.

SCA (Publ)/www.bildhotellet.se, sid: 76 nedre (A Wahlberg/Paléns atelje foto).

Sempers arkiv hos Centrum för Näringslivshistoria, sid: 99 nedre.

Svensk Forms arkiv hos Centrum för Näringslivshistoria, sid: 167 (Folke Arström).

Svenska Handelsbankens arkiv hos Centrum för Näringslivshistoria, sid: 25 vänster (G. Kullström).

Tekniska museet, sid: 116.

TT Nyhetsbyrån, sid: 74 (Lennart Nilsson), 253 (Lasse Hedberg), 317 (Anna Hållams).

Virginia Polytechnic Institute and State University, sid: 97.

Wikimedia commons, public domain, sid: 90, 91 (C.M. Johnston), 211 höger (Vincenzo Maranghi).