

Hans Benndorf

**MARKNADSFÖRINGS
PLANERING
och
SAMORDNING
mellan företag i
industriella
system**



Akademisk avhandling för erhållande av
ekonomie doktorsexamen vid
Handelshögskolan i Stockholm
Stockholm 1987

Företal

Ett resultat av sjuttiotalets forskning i Sverige om industriella marknader var, att ett synsätt växte fram som betonar marknadsföringens roll i dynamiska relationer mellan av varandra ömsesidigt beroende företag. De industriella system i vilka företaget ingår beskrivs i denna ansats som "nätverk" och inte som traditionella "marknader".

Forskningsprogrammet "Marknadsföring för Konkurrenskraft" initierades av Stiftelsen Marknadstekniskt Centrum, MTC, och Ingenjörsvetenskapsakademien, IVA, 1980. Programmet har senare erhållit väsentligt stöd från Styrelsen för Teknisk Utveckling, STU, och andra forskningsstödjande organ. I olika projekt tas en rad problemområden upp som aktualiserats dels av behovet av teoretisk utveckling av marknadsföringsämnet i vidsträckt mening, dels av sådana frågor som bedöms vara betydelsefulla för marknadsföringens praxis och för industrins utveckling. Exempel på ämnen som behandlas är teknisk utveckling inklusive produktutveckling, internationalisering, personlig försäljning, projektförsäljning, marknadsinvesteringar och planering. Det är fråga om projekt som i samarbete med MTC bedrivs av forskare knutna till Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm, EFI, och till IM-gruppen, Uppsala universitet.

Föreliggande studie, som behandlar marknadsföringsplanering i industriföretag, har författats av civilekonom Hans Benndorf, chef för MTC och som forskare knuten till D-sektionen vid EFI (sektionen för Distributionsekonomi, strukturekonomi och marknadspolitik). Den läggs

fram som doktorsavhandling i företagsekonomi. Vi tackar varmt Kanthal Electroheat AB och övriga företag som givit Hans Benndorf möjlighet att utföra den ingående fallstudien.

Stockholm i augusti 1987

Lars-Gunnar Mattsson

Professor i företagsekonomi vid Handelshögskolan i Stockholm.

Chef för D-sektionen vid EFI.

Förord

Under mitt arbete med föreliggande forskningsprojekt har jag haft förmånen att vara anställd vid Stiftelsen Marknadstekniskt Centrum, MTC, och att tillika vara associerad forskare vid sektionen för Distributionsekonomi, strukturekonomi och marknadspolitik vid Ekonomiska Forskningsinstitutet, EFI, vid Handelshögskolan i Stockholm.

Även om mitt arbete har varit "ensamvarens" är jag skyldig många personer ett varmt tack för deras konkreta hjälp och allmänna stöd.

Först vill jag rikta ett tack till mina handledare. Diskussionerna med professor Lars-Gunnar Mattsson har gett mig många intressanta uppslag och konkret vägledning i mitt tidvis yviga sökande efter en väg att följa. Docent Karl-Olof Hammarkvist har genom sitt entusiastiska stöd hjälpt mig att inte tappa sugen och att tro på mina idéers bärkraft. Professor Nils Brunsson har gett mig värdefulla synpunkter.

I detta sammanhang vill jag också tacka docent Håkan Håkansson som hjälpt mig, särskilt i projektets inledande faser.

Forskningsarbetet har väsentligt berikats av att Kanthal Electroheat AB ställt upp som undersökningsföretag. I första hand vill jag varmt tacka pol mag Christer Kaurin som hjälpt mig att förankra projektet i företaget och tekn dr Lars-Gunnar Norberg, försäljningschef Börje Monié och ingenjör Bengt-Olof Råberg som ställt åtskillig värdefull tid till förfogande och gjort det med entusiasm. Ett varmt tack även till övriga intervjupersoner. Den öppenhet som visats mig har i hög

grad underlättat mitt arbete.

Mina arbetskamrater vid MTC är jag stor tack skyldig. De har fått en ökad arbetsbelastning men aldrig klagat över att "chefen" ägnat sig åt sin forskning. Särskilt vill jag tacka civilekonom Göran Liljegren som jag har haft många och långa diskussioner med om vetenskapsideal, metoder och synsätt inom marknadsföring. Tack också till civilekonom Hans Henriksson som plikttroget läst vad jag skrivit och gett mig konstruktiva synpunkter.

Under forskningsarbetet har jag haft förmånen att tillhöra MTCs ERFA-grupp Marknadsföringsplanering. Denna har varit ett utmärkt forum för mig när det gällt att testa idéer och att jämföra det jag sett hos Kanthal med erfarenheter från andra företag. Tack alla deltagare under sju års tid! Särskilt tack till universitetslektor Ingemar Johansson som jag delat gruppledarsysslan med sedan 1982.

Med sedvanlig effektivitet, noggrannhet och gott humör har Vivi-Anne Enbäck ombesörjt utskriften och ett oändligt antal redigeringar för vilket jag är henne varmt tacksam. Tack även till Gun Domnik-Meyer för utskriftshjälp.

Min mor, fil mag Margareta Nystedt-Östergren, har vänligen granskat språket. PhD Diana Wormuth har översatt sammanfattningen till engelska.

MTCs styrelse har välvilligt gett mig tid att ägna mig åt mitt forskningsarbete och Ollie och Elof Ericssons Stiftelse för Vetenskaplig Forskning har finansierat de resor som arbetet föranlett.

Sist men inte minst vill jag varmt tacka Lea och Henrik för att de på alla vis har stöttat mig under arbetets gång.

Stockholm i augusti 1987

Hans Benndorf

Innehållsförteckning

KAPITEL 1	BAKGRUND	1
	1.1 Problemdiskussion	2
	1.2 Syfte	5
	1.3 Forskningsansats	8
	1.4 Rapportens disposition	25
KAPITEL 2	REFERENSRAM	27
	2.1 Marknadsföringsplanering	27
	2.2 Marknadsföringsplanering i ett resursberoende perspektiv	47
	2.3 Marknadsföringsplanering innebär samordning inom och mellan kund- relationer	57
	2.4 Sammanfattning	67
KAPITEL 3	FORSKNINGSFALLET	69
	3.1 Företaget och dess bakgrund	69
	3.2 Bimetal and Controls	90
	3.3 Några kunder i fokus	113
KAPITEL 4	FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR RESURSUTBYTE	147
	4.1 Produktionens krav	148
	4.2 Försäljningsorganisationens krav	154
	4.3 Hantering av interna krav	160
	4.4 Kunders krav	167
	4.4.1 Otter Controls Ltd	167
	4.4.2 Walker Crosweller & Co Ltd	178
	4.4.3 Philips	181

4.4.4	Danfoss A/S	188
4.4.5	Acaso AB	193
4.4.6	ASEA AB	195
4.5	Analys av kundrelationerna	201
4.6	Beroendeförhållanden	209
4.7	Slutsatser	214
KAPITEL 5	SAMORDNING INOM KUNDRELATIONER	221
5.1	Samordning av respektive kunds krav med "interna" krav	221
5.2	Sammanfattning	228
KAPITEL 6	SAMORDNING MELLAN KUNDRELATIONER	230
6.1	Beroenden mellan kundrelationer	231
6.2	Prioritering av kundrelationer	234
6.3	Konsekvenser för marknadsförings- planering	242
6.4	Sammanfattning	243
KAPITEL 7	TRANSFORMERING OCH MARKNADSFÖRINGS- PLANERING	245
7.1	En modell för marknadsföringens samordning	246
7.2	Transformering	250
7.3	Studiens innebörd för marknads- föringsplanering	262
7.4	Undersökningsresultatens använd- barhet	271
7.5	Förslag till fortsatt forskning	272
ENGLISH SUMMARY		276
BILAGA 1	Förteckning över intervjupersoner	296
BILAGA 2	Ekonomisk information om undersök- ningsföretaget	299
LITTERATURFÖRTECKNING		300

1. Bakgrund

Denna rapport omfattar en redogörelse för och analys av en fallstudie som syftar till att öka kunskapen om marknadsföringsplanering i industriella system, dvs där marknadsföring och inköp sker mellan företag.

Planering av företags marknadsföring, vanligtvis benämnd marknads- eller marknadsföringsplanering, har ägnats betydande intresse i både teori och praktik. Litteraturen på området uppvisar en rikhaltig flora av modeller och checklistor. I företag betraktas marknadsföringsplanen och processen som leder fram till denna ofta som bas för företagets marknadsföring och som underlag för övriga plan- och styrinstrument. Marknadsföringsplanen ska med en kort tidshorisont, upp till två år, vara en situationsanalys av marknaden, innehålla mål och en sammanställning av fattade beslut, utmynna i en aktivitetsplan som specificerar vad som ska göras när och av vem samt innehålla former för uppföljning.

Bakgrunden till denna studie är de problem som uppstått i praktiken vid planering i allmänhet och marknadsföringsplanering i synnerhet (1). En mängd förklaringar till de praktiska problemen har givits,

(1) Se t ex Abell & Hammond (1979), Ames (1968), Benndorf & Nordenson (1978 och 1980), Håkansson & Snehota (1976) och Ringbakk (1971). Marknadstekniskt Centrum, MTC, anordnar kontinuerligt s k ERFAGrupper. Sedan 1975 har en grupp behandlat marknadsföringsplanering. En stående problemställning har varit "hur ska jag få engagemang för den formella marknadsföringsplaneringen?" (Tufvesson 1979).

såsom att utbildningsnivån i företagen är för låg och att de därför inte har förmått att utnyttja den kunskap som finns på området, att företagen inte är tillräckligt marknadsorienterade och därför inte tänker i marknadsföringstermer och inte prioriterar marknadsföringsplanering, att modellerna är ofullständiga på någon punkt och därför behöver kompletteras t ex med produktlivscykelresonemang och portföljmodeller eller att den kunskap som finns är generell och behöver situationsanpassas till det enskilda företaget. Den tes jag driver i rapporten är, att de modeller som finns oftast inte är bra speglingar av den verklighet som de ska underlätta hanterandet av. Detta gäller särskilt för industriella system. Ett problem är, att de modeller och checklistor som föreslagits endast undantagsvis baserats på forskning. Vanligtvis förekommer handböcker där erfarna "praktiker" och konsulter visar på lyckade exempel utan att diskutera huruvida exemplen går att generalisera till andra företag. Dessutom behandlar marknadsföringsplaneringslitteraturen och de fåtaliga empiriska studierna planeringsteknik i sig snarare än vad planeringen syftar till, dvs vilka problem den ska lösa för företaget.

Det övergripande syftet med denna studie är därför att gå bakom de normativa förslagen till hur man ska planera och i stället studera det reella innehållet i företagets marknadsföring, för att finna ett sätt att analysera företagets viktigaste marknadsföringsproblem som kan tjäna som underlag vid diskussion och utformning av ett system för marknadsföringsplanering.

För att omvandla det övergripande syftet till ett undersökningssyfte följer i nästa avsnitt en kortfattad problemdiskussion som beskriver det perspektiv på verkligheten som varit styrande för denna studie och därmed de frågor som varit intressanta att gå vidare med.

1.1 Problemdiskussion

Industriella system består av företag som är kopplade till varandra från råvara till slutförbrukning i olika förädlings- och distribu-

tionsled. Varje företag utför aktiviteter som kompletterar eller konkurrerar med andra företags aktiviteter och som kräver, binder och genererar resurser. Basen för aktiviteterna är att resurser utbyts mellan systemets företag. Denna arbetsfördelning kräver samordning, vilken påverkar vilka resurser som ska utnyttjas vid olika tidpunkter och för vilka ändamål. En förutsättning för verksamheten ur det enskilda företagets synvinkel är således utbytesrelationer (1) inom vilka utbyten av resurser sker bakåt till leverantörer, åt sidan till kompletterande leverantörer och konkurrenter samt framåt till distributörer och kunder.

Som medel för samordning anges, enligt två ytterlighetsmodeller, micro-teorins pris eller hierarki (Williamson 1975). Samordning genom pris sker på homogena marknader och med homogena resurser. Priset blir därmed den viktiga informationsbäraren. Denna ytterlighet är inte intressant ur marknadsföringssynvinkel (Hägg & Johanson, red, 1982), då behov av marknadsföring uppstår ur imperfektioner på marknaden. Alla aktörer har t ex inte tillgång till samma information, resurser är heterogena, dvs inte fullständigt utbytbara och resurser är koncentrerade till vissa aktörer. Ett beroende kan exempelvis finnas av ett fåtal kunder eller av en enstaka leverantör, varaktiga utbytesrelationer existera mellan leverantör och kund etc. Samordningen sker inte heller inom hierarki, där uppgiften skulle vara planering av interna resursutbyten.

Marknadsföringsplanering sker således på en marknad som uppvisar imperfektioner av olika slag. Det grundläggande syftet är att samordna de egna resurserna (tillverkning, utveckling etc) med det omgivande systemets. Möjligheterna att styra resurserna hos andra aktörer är därmed begränsade.

Den systemsyn som här används har av organisationsteoretiker kallats

(1) Genomgående används i rapporten utbytesrelation som överordnat begrepp. Inom utbytesrelationer sker resursutbyten. Utbytesrelationer med kunder benämns kundrelationer och avser följaktligen de resursutbyten som sker med kunder.

resursberoende perspektiv och av företagsekonomer för nätverkssynsätt (t ex Mattsson 1985).

Pfeffer & Salancik (1978) beskriver grundtankarna i resursberoende-perspektivet:

"To survive organizations require resources. Typically, acquiring resources means the organization must interact with others who control those resources. In that sense, organizations depend on their environments. Because the organization does not control the resources it needs, resource acquisition may be problematic and uncertain. Others who control resources may be undependable, particularly when resources are scarce. Organizations transact with others for necessary resources, and control over resources provides others with power over the organization. Survival of the organization is partially explained by the ability to cope with environmental contingencies; negotiating exchanges to ensure the continuation of needed resources is the focus of much organizational action." (s 258)

Resursutbyten med det industriella systemet är således primära för företagets fortlevnad och de skapar beroendeförhållanden av olika slag till andra företag i systemet. I företaget blir därmed marknadsföring och inköp betydelsefulla aktiviteter för att genomföra och samordna resursutbyten och att hantera de beroenden dessa ger upphov till. McInnes (1964) har liknat en marknad vid ett gap mellan framställning och användning. Gapet avser tid, rum, information, ägande samt värdering. De aktiviteter som överbryggat detta gap är marknadsförings- och inköpsaktiviteter. Med det synsättet inryms fler aktiviteter än de som normalt återfinns i ett företags marknads- respektive inköpsavdelning. Samordningen av resursutbyten och hanteringen av beroenden avser både utbyten mellan företag och mellan olika aktiviteter i företaget. Frågan blir därmed hur dessa resursutbyten samordnas med hänsyn tagen till de beroendeförhållanden som råder, samt på vilket sätt formella styr- och planeringssystem kan underlätta denna samordning. Denna fråga får olika innehåll beroende på vem som ställer den. De olika aktörerna (i företaget och i det omgivande systemet) har ett produktivt utnyttjande av den egna resursstrukturen att utgå ifrån när förutsättningarna för resursutbytet anges. Förutsätt-

ningarna kan därmed komma att bli motstridiga och det ingår därför i samordningsuppgiften att finna konstruktiva kompromisser så att resursutbyten kommer till stånd. De konstruktiva kompromissernas innehåll kommer att styras av de beroendeförhållanden som finns mellan aktörerna.

1.2 Syfte

Sättet att övervinna de praktiska problem som uppstått vid tillämpning av de förekommande marknadsföringsplaneringsmodellerna är inte att diskutera planeringsteknik i sig utan att finna vägar för att bättre förstå företagets bakomliggande marknadsföringsproblem. Genom att förstå företagets verklighet finns möjlighet att ta ställning till hur tillämpliga de existerande marknadsföringsplaneringsmodellerna är och hur väl de antaganden de vilar på speglar det reella innehållet i marknadsföringen. Stöd härför finns hos ett antal författare. Några exempel är:

"Vid konstruktion av alternativa planerings- och beslutsprocesssystem bör systemen som sådana inte vara det viktigaste vilket den traditionella planeringslitteraturen i viss mån gjort dem till, utan tyngdpunkten bör läggas vid att stödja och hjälpa beslutsfattaren i hans strategiska problemlösning i den situation han befinner sig i genom en anpassning av planerings- och beslutsinstrument till situationen som helhet och genom fokusering av uppmärksamheten på de betydelsefullaste faktorerna i respektive sammanhang." (Lindell 1980, s 24)

"...Marketing Planning can only be effectively organized when account is taken of the resources available to the organization." (Blois 1980, s 60)

"... the challenge seems to be to better understand how formal planning systems can be used more effectively for different organizations' strategy formation and implementation efforts." (Lorange 1979, s 239)

"Den allvarligaste bristen hos modellsystem avsedda att styra företag var dock att deras konstruktörer praktiskt taget genomgående inte tagit reda på vilka frågor företagsledningen ville ha svar på." (Eliasson et al 1984, s 37)

"Since the management control process takes place within the guidelines of specified objectives and policies, and since these vary from one organization to another, it is inconceivable that a single management control system ever can be developed that will fit all organizations." (Anthony 1965, s 32-33)

Med det perspektiv på verkligheten som valts i denna studie innebär marknadsföring samordning av resursutbyten inom företaget och med företag i senare led i det industriella systemet med hänsyn tagen till de beroendeförhållanden som finns.

Syftet med denna rapport är därmed att beskriva och analysera hur denna samordning går till och hur hänsyn tas till de beroenden som råder. Syftet är vidare att utveckla en modell som kan utgöra underlag för diskussion om formell marknadsföringsplanering.

Ändamålet med rapporten är att visa att en ökad kunskap och förståelse för marknadsföringsplanering kräver ansatser som behandlar de samordningsfrågor som är av vikt för företaget snarare än lösningstekniker i sig. Marknadsföringsplanering som lösningsteknik behandlas således inte utan endast förhållanden som har betydelse för den.

Syftet avgränsas till det levererande företagets resursutbyten till sin avsättningsmarknad. Detta innebär en avgränsning, om utgångspunkten borde vara företagets samtliga resursutbyten, dvs även de bakåt till leverantörer och åt sidan till konkurrerande och kompletterande leverantörer. Det finns två skäl till den gjorda avgränsningen. Det ena är att det undersökta företaget, Kanthal Electroheat AB, befinner sig i ett tidigt led i det industriella systemet, varför resursutbyten till största del avser dem med kunder. Det andra skälet är att betoningen av helheten, där samtliga resursutbyten måste studeras, är ett resultat av forskningsarbetet snarare än en insikt som fanns med vid starten.

En andra avgränsning av syftet är att intresset riktas mot resursutbyten mellan företag. En orsak till denna avgränsning är att de praktiska problemen med marknadsföringsplanering diskuterats mest i denna marknadssituation. Kunderna är ofta inte anonyma, beroendet av ett fåtal av dem är många gånger påtagligt och varaktiga utbytesrelationer är ofta förekommande. En annan orsak är mitt eget intresse för denna typ av marknadssituation.

Forskningsfrågan kan, med det valda synsättet, studeras i en mängd perspektiv. Scott (1981) anger tre olika forskningsperspektiv. Ett utgår från det industriella systemet (ekologisk nivå) i dess helhet medan ett andra antingen studerar marknadsföringens eller inköpets roll i företagets resursutbyten (strukturell nivå). Ett tredje perspektiv studerar individens hantering av relationer till andra individer inom ramen för företagets resursutbyten. I denna studie nyttjas ett fjärde perspektiv (1), som innehåller delar av de tre nämnda. Den undersökta företeelsen är kundrelationer inom vilka resursutbyten sker, betraktat utifrån leverantörsföretagets perspektiv. Vilka samordningsfrågor uppstår, vilka beroendeförhållanden finns och hur hanteras dessa?

I denna studie jag anlägger ett marknadsföringssynsätt på forskningsfrågan. Det hade också varit möjligt att studera marknadsföringsplanering beteendevetenskapligt, planeringsteoretiskt osv.

(1) Perspektivet ingår i Scotts (1981) uppdelning som en undernivå till den ekologiska nivån. Han benämner undernivån "organization set", där "the environment is viewed from the standpoint of a specific ('focal') organization. Relations or connections between other ('counter') members are of no concern unless they affect the activities or interests of the focal organization." (s 173)

1.3 Forskningsansats

I de tidigare avsnitten efterlyses en bas att utgå ifrån för förståelse av de marknadsföringsproblem som utgör underlag för företagets marknadsföringsplanering. Utgångspunkten vid sökandet efter en sådan bas har varit att utgå från företagets resursutbyten och de omständigheter under vilka dessa genomförs och samordnas.

Ansatsen har varit iterativ i den bemärkelsen att teori och empiri har pågått samtidigt. Tyngdpunkten har dock skiftat. Detta har enligt min åsikt varit nödvändigt i denna typ av undersökning då de olika momenten - problemformulering, teori, empiri och analys - har vuxit fram tillsammans.

Rapportens teoretiska referensram presenteras i kapitel två. I det här avsnittet behandlas metodologiska utgångspunkter och den empiriska studien. Min ambition är inte att ge ett bidrag till kunskandet inom forskningsmetodologi. Jag använder i stället inom min egen forskningsmiljö närstående författare, som har ägnat metodfrågor och metodutveckling stort utrymme, för att positionera mitt eget forskningsarbete.

I avsnittets första del diskuteras den vetenskapssyn som varit styrande för forskningsansatsen. Därefter behandlas fallstudier allmänt beträffande datainsamling, analys och metodproblem. I sista delen presenteras hur fallstudier använts i denna rapports empiriska undersökning.

Hur genereras kunskap inom samhällsvetenskaperna?

En väsentlig fråga i ett forskningsarbete är hur kunskapsgenerering sker och vilka ideal som är värda att sträva efter i detta arbete. Arbnor & Bjerke (1977) och Melin (1977 b) har bl a påpekat att den ansats som väljes inte är en separat fråga utan ingår som en del i forskarens arbetsparadigm. I sin förklaring till arbetsparadigmets

innehåll utgår Melin (1977 b) ifrån Törnebohms (1975) karakteristik av paradig. Innehållet utgörs av forskarens:

- Vetenskapssyn forskarens referensram och syn på vad som är vetbart.
- Forskningsinriktning forskarens val av problem, metod och datainsamlingsteknik.
- Verklighetsbild forskarens samlade syn på verkligheten.
- Forskarroll vem som forskningen sker för och de spelregler forskaren valt att rätta sig efter.

Arbetsparadigmet består således av forskarens verklighetsuppfattning och styr valet av problemområde, forskningsansats etc.

Brunsson (1981) tar upp frågan om den samhällsvetenskapliga forskningens grundläggande syften. Han kritiserar i detta sammanhang det vetenskapsideal som präglat samhällsvetenskaperna under lång tid, nämligen företagsekonomi som avbildning med sin bas i positivism. Problemet med ett positivistiskt synsätt i samhällsvetenskaperna är, enligt Brunsson, att många av de grundläggande teoretiska begreppen är svåra att operationalisera, kausala samband är svåra att verifiera samt att sociala system påverkas av att de utsätts för forskning och av att forskningsresultat sprids. Avbildning som ideal medför problem i samhällsvetenskaperna, då idealet är svårt att realisera om dess kriterier (validitet, reliabilitet, generaliserbarhet) för god forskning ska vara uppfyllda. Som alternativ anger Brunsson språkbildning som ideal. Han utgår då ifrån att den samhällsvetenskapliga forskningen är normativ, att den har ett förändringssyfte. Forskningens uppgift blir att utveckla synsätt och begrepp så att sociala system och processer kan beskrivas och förstås. I denna uppgift blir avbildning inte längre ett mål utan ett medel att uppnå språkbildningssyftet. Kriterierna för god forskning blir andra.

Brunsson gör också följande anmärkning beträffande en av de vanligaste metoderna i företagsekonomi, nämligen fallstudier:

"I avbildningstraditionen blir fallstudier lätt något som man gör därför att man saknar resurser och kunskaper att hantera ett större område. Utifrån språkbildningsidealet blir fallstudier en i högsta grad naturlig forskningsmetod. Fallstudierna blir självständiga och inte preliminära - de är här inte bara en slags idébas för senare verifiering. Kriterier och metoder för fallstudier blir därför viktiga för språkbildande forskning." (s 111)

I mitt arbetsparadigm befinner jag mig närmare ett språkbildningsideal än ett avbildningsideal. I detta ideal vill jag betona värdet av beskrivningar som underlag för förståelse av den studerade företeelsen. Genom att beskriva och förstå utbytesrelationer inom vilka resursutbyten mellan företag sker, de beroendeförhållanden som finns i det industriella systemet och hur samordningen sker av dessa resursutbyten vill jag finna synsätt och begrepp som utvecklar kunskapen om marknadsföringsplanering. Då det är fråga om komplexa processer med många aspekter har jag valt att använda fallstudier som undersökningsmetod. I Mattsson (1985) utvecklas metodkonsekvenserna av att, som i denna undersökning, använda ett nätverkssynsätt:

"The emphasis on structures and processes in complex systems means that we presently stress descriptions and conceptual development. The importance of the context makes it difficult to design empirical studies aiming at generalization across systems." (s 285)

"The type of information needed to describe and understand the complexities is often of 'sensitive' nature. The research process itself can be seen as an exchange process requiring mutual confidence and mutual interest. At the present stage of development of the network approach we are more interested in description and understanding of complex processes than empirical generalizations. The normative value of the research is more in the general 'philosophy' and 'way of thinking' than in 'specific' advice about managerial decisions." (s 286)

Experiment och survey-studier har jag inte sett som alternativ, dels mot bakgrund av Brunssons (1981) diskussion ovan, dels p g a de höga

krav som då ställs på en strikt teoretisk bas (Valdelin 1974). En av utgångspunkterna för denna undersökning är just att en sådan bas saknas för marknadsföringsplanering (se vidare avsnitt 2.1).

Fallstudier

I denna del ska fallstudiers allmänna egenskaper presenteras utifrån de tankar och praktiska erfarenheter några författare har. I nästa del "Fallstudier i undersökningen" redogörs för hur fallstudier använts och analyserats i denna empiriska undersökning samt hur metodproblemen har hanterats.

Under ordet fall (case) i Websters Dictionary står följande förklaring:

- Noun: 1. example or instance
 2. situation
 Verb: examine carefully (Slang)

I några av de svenska arbeten som har det gemensamt att fallstudier använts återfinns följande förklaringar av fallstudiers innebörd:

- * "Fallstudier innebär studier av en eller ett fåtal organisationer (sociala system). I dessa studier betonas realismen och processen." (Melin 1977 b, s 54)
- * "Att ta en omfattande föreställningsram och konfrontera den på ett stort antal punkter samtidigt med en komplex uppsättning data i form av ett komplext system eller händelse." (Normann 1976, s 69)
- * "Fallstudien är en form av empirisk undersökning, vars utmärkande kännetecken är att undersökningsobjekten studeras intensivt. Termen 'intensivt' kan här beteckna t ex att varje undersökningsobjekt observeras ur ett flertal aspekter, att objekten observeras under långa tidsperioder eller att många typer av data insamlas från varje objekt... med 'fall' avses en naturlig process, dvs en process som skulle ha inträffat även om undersökningen inte kommit till stånd." (Valdelin 1974, s 42)

- * "...fallmetoden betecknar ett sätt att gå tillväga i utförandet av en undersökning. Man tillämpar fallmetoden då man gör intensiva undersökningar av ett litet antal naturliga processer." (Valdelin 1974, s 43)

I de forskningsarbeten som jag studerat behandlas ändamålet med praktikfallsstudier betydligt mer än en specifik metod. Fallstudier betraktas därvid inte heller som en specifik datainsamlingsteknik. Valdelin (1974) skiljer i detta sammanhang mellan individberoende och individoberoende respektive kvantitativa och kvalitativa datagenererande procedurer. Det finns således inga begränsningar i procedur, men, menar Valdelin, då fallstudier har sin förnämsta funktion i konstruktiva (dvs hypotes- och teorigenererande) studier kommer oftast kvalitativa procedurer i fråga.

Ändamål med fallstudier

Det övergripande målet, som många tycks vara överens om, är att fallstudier syftar till att underlätta förståelse av den undersökta företeelsen. I Gharajedaghi & Ackoff (1984) preciseras innebörden i begreppet förståelse. De nyttjar en hierarki som startar med information, fortsätter med kunskap och avslutas med förståelse. Information är deskriptiv, dvs klarar ut vad, vilka, vem, hur många, när och var, medan kunskap är instruktiv, dvs besvarar "hur-göra" frågor. Förståelse slutligen är förklarande, dvs underlättar besvarandet av "varför"-frågor.

Tankegångarna om hur man uppnår förståelse med fallstudier och vad förståelsen ska användas till skiljer sig däremot åt. För att illustrera detta vill jag använda tre svenska forskningsarbeten där fallstudien diskuteras ingående.

Valdelin

Valdelin (1974) gör en distinktion mellan konstruktiva studier och valideringsstudier.

"Syftet med vetenskapliga undersökningar anges ibland vara att testa hypoteser eller teorier eller eventuellt att observera huruvida en viss prediktion 'slår in'. Sådana undersökningar kan kallas valideringsstudier...

Men innan validering kan utföras, måste det finnas en hypotes eller teori att validera. Undersökaren måste konstruera ett förslag till hypotes eller till lösning på något problem." (s 47)

Undersökningar av det sistnämnda slaget benämner han, som ovan nämnts, konstruktiva undersökningar. För att kunskapsproduktion ska komma till stånd krävs båda typer av undersökningar.

Valdelin menar att fallstudier lämpar sig särskilt väl vid konstruktiva studier. Däremot är det mindre lämpligt att använda fallstudier i valideringsstudier. Ändamålet med fallstudier är, enligt Valdelin, att ge undersökaren en god förståelse för sitt undersökningsobjekt så att han/hon kan generera hypoteser som kan testas med hjälp av andra metoder.

Normann

Normann (1976) anger tre syften med fallstudier:

- beskrivning
- teorigenerering
- teorivalidering

Den sista punkten skiljer sig från Valdelins synsätt.

"Metoden anses vanligen användbar enbart för explorativa syften. Traditionella handböcker i forskningsmetodologi

(som Sellitz et al 1966) (1) har en tendens att begränsa användbarheten hos ingående fallstudier till just det området.

Min utgångspunkt här är att fallstudier har ett mycket vidare tillämpningsområde." (s 70)

Normann gör en indelning av fallstudier med avseende på antalet fall och tiden. Den avgörande skillnaden mellan ett eller flera fall ligger, enligt Normann, inte i möjligheten att göra generaliseringar utan i möjligheten att skapa typologier eller ej.

"Om man har ett bra beskrivande eller analytiskt språk, som kan användas för att verkligen förstå växelverkan mellan olika delar av systemet och systemets viktiga karakteristika, kan möjligheten att dra generella slutsatser även från mycket få fall eller till och med ett enda fall vara ganska goda ...

Men möjligheterna att generalisera från ett enda fall grundar sig på att mätningarna är uttömmande, vilket gör det möjligt att nå en grundläggande förståelse av strukturen, processen och drivkrafterna snarare än ett ytligt fastställande av orsak-verkan-samband." (s 73)

Normann menar att åtskillnaden mellan ögonblicksstudier och processstudier är viktigast:

"... det förefaller omöjligt att nå fram till en förståelse av komplexa samhälleliga system utan att studera förändringsprocessen (särskilt systemets relationer i kritiska situationer) och utan att titta på växelverkan mellan delsystem och mellan systemet och dess omgivning. Det är bara i processstudier som det är möjligt att studera förhållandet mellan struktur, process och funktion." (s 74)

Normanns inställning till ändamålet med fallstudier är inte lika lätt utläsbar som Valdelins. Min tolkning är emellertid att Normann menar att man inte kan förstå helheten genom att rycka ut enstaka delar. För att förstå helheten måste delarna och deras relationer till varandra beskrivas ingående, då samspelet mellan olika delar ger helheten egenskaper som inte återfinns i delarna. Han arbetar således

(1) Sellitz, C. et al., 1966, Research Methods in Social Relations. New York: Holt, Rinehart & Winston.

utifrån ett systemsynsätt (1).

Melin

Melin (1977 a och 1977 b) bygger sitt resonemang om fallstudier just på förståelsebegreppet. Han påpekar den nära kopplingen till hermeneutiken, som är en samlingsbeteckning för olika vetenskapliga inriktningar som alla har det gemensamt att de studerar språk, kommunikation, förståelse och innebörder. Hermeneutiken kan ses som en hjälpdisciplin inom samhällsvetenskaperna.

"En central kunskapskälla i förståelseansatsen är att nå kunskap genom dialog och förståelse i olika subjekt-subjektrelationer. Forskaren fungerar som deltagare i en förståelseprocess (den hermeneutiska interaktionen) och blir tillsammans med andra subjekt en komponent i det kunskapsbildande systemet." (1977 b, s 50)

-
- (1) Arbnor & Bjerke (1977) behandlar i sin metodbok tre grundläggande metodsynsätt.
- * Analytiskt synsätt "Synsättet härrör från den klassiska analytiska filosofin och har således en djupt rotad tradition i vårt västerländska tänkande. Antagandet om verklig-
hetens beskaffenhet bygger på, att denna har en summativ karaktär, dvs helheten är summan av delarna." (s 3).
Jfr Brunssons (1981) avbildningsideal.
 - * System-
synsätt "Systemsynsättet antar till skillnad från det analytiska, att verkligheten är arrangerad på ett sådant sätt, att helheten avviker från summan av delarna. Detta för med sig, att relationerna mellan helhetens delar blir väsentliga,..." (s 4)
 - * Aktörs-
synsätt "Aktörssynsättet är inte primärt intresserat av att förklara större helheter, men när så sker förklaras dessa utifrån de enskilda aktörerna. Synsättet inriktar sig i stället på att kartlägga den betydelse och innebörd olika aktörer lägger i sina handlingar och den omgivande miljön. Verkligheten antages därför vara en social konstruktion, bestående av processer på olika innebördsstrukturella nivåer." (s 5)

Melin presenterar en annan syn än Valdelin vad gäller datagenereeringsprocedurer.

"Forskaren söker ej den sanna bilden av en process. Han söker i stället ett antal 'sanna', dvs subjektiva, beskrivningar från olika personer avseende deras respektive bild av den aktuella processen." (1977 b, s 54)

Slutligen kommer Melin in på syftet med förståelsen:

"Förståelseansatsen leder, om dialogen 'fungerar', definitionsmässigt inte bara till inläarning (nya insikter) för forskaren utan också för övriga deltagare. Beroende på bl a graden av självförståelse hos dessa leder förståelseansatsen till förändring." (1977 b, s 51)

Melin inkluderar således förändring i förståelseansatsen. Samtidigt menar han, liksom Normann, att helheten inte kan förstås genom mätning av enstaka delar. Melin vill därmed kombinera ett systemsynsätt med ett aktörssynsätt.

Allmän positionering

På en allmän nivå vill jag göra följande positionering av min användning av fallstudier. Jag nyttjar fallstudier som hjälpmedel för att generera teori (konstruktiv undersökning). Jag har inget uttalat förändringssyfte men inser att förändringar kan ske på min närvaro i undersökningsföretaget.

Vidare ansluter jag mig till Melins (1977 b) syn att en renodlad åtskillnad mellan system- och aktörssynsätt är olycklig, då delar av dem går att kombinera. Jag utgår från ett systemsynsätt, men det jag ser och vad intervjupersonerna ser är inte objektiva sanningar utan subjektiva tolkningar av verkligheten. Det är således en mängd "subjektiva sanningar" som har sitt ursprung i den situation där det studerade äger rum.

Analys av fallstudier

Valdelin (1974) diskuterar formerna för analys av fallstudier. Han skiljer i detta sammanhang mellan individberoende och individberoende procedurer. Då fallstudier oftast innehåller kvalitativa data är möjligheten att använda individberoende procedurer, t ex statistisk inferens, begränsad. I stället blir det därför oftast individberoende procedurer som blir använda. Den vanligaste av dessa procedurer benämner Valdelin "...resonemang: undersökaren försöker att utläsa vad data 'säger' om undersökningsobjektet." (s 53). Resonemang är dessutom, enligt Valdelin, nödvändigt, då konstruktiva undersökningar av definition kräver en konstruktiv analys ("...bl a utrymme för undersökarens konstruktiva tänkande..." (s 56)) och därmed inte kan inrymmas i algoritmer.

Normann (1976) påpekar att i fallstudier är det viktigt att jämföra fallbeskrivningarna med något annat. Han diskuterar fyra jämförelseobjekt:

- * andra fall
- * (formella) teorier
- * idealtillstånd och idealtyper
- * traditionella normer och föreställningar

Jag vill även här göra en allmän positionering. Genom "resonemang" har jag analyserat fallstudien för att utläsa vad som sägs om den undersökta företeelsen. Härvid har alla de fyra jämförelseobjekten ovan använts. En tonvikt har dock lagts på en jämförelse med teorier och traditionella normer och föreställningar.

Metodproblem

Fallstudier, liksom alla metoder, har sina fördelar men också sina problem. Melin (1977 b) pekar på tre typer av problem som den som

ägnar sig åt fallstudier måste vara uppmärksam på.

1. Fallstudier och förändring

Forskaren påverkar varken han vill eller ej. Detta medför ett krav på forskaren att diskutera frågan om förändring, för vem denna sker och i vems intresse. Forskaren bör också medvetandegöra de forskaretsiska problem som ansatsen kan medföra.

2. Fallstudier syftar till ömsesidig förståelse

Det finns en risk att forskaren i alltför hög utsträckning ser till sin egen förståelse och sin egen inläring till förfång för mottagaren av förståelsen. "Detta kan leda till en privatiserad förståelse, som därigenom kan innehålla en bristande relevans gentemot det problemområde som studeras." (s 56). Spridningen av förståelsen blir därmed viktig, något som också Brunsson (1981) påpekat som utmärkande för språkbildningsidealet.

3. Fallstudier skapar relationsproblem

I organisationer finns alltid konflikter och spänningar. Dessa kan inte kringgåas av forskaren, vilket kan skapa problem, då det kan finnas ett motstånd mot att konflikter kommer i dagen.

Dessa tre metodfrågor har inte utgjort något problem i denna studie. En orsak till detta kan vara att jag inte har haft något uttalat förändringsintresse.

Viktigare metodfrågor har varit kriterierna på vad som är god forskning. Hägg (1981) behandlar de svårigheter som fallstudier ger upphov till när det gäller validering av resultat (stämmer avbildningen med verkligheten) och generalisering (i vilken grad kan slutsatser dras om andra situationer än de studerade). Hans slutsats är att det är svårt att tillämpa de tekniska kriterier som används i analytiska metoder. Valideringen av fallstudier ställer stora krav på forskaren, som måste "...skapa trovärdighet bl a genom stor öppenhet, diskussion kring svagheter i ansats och resultat etc." (Hägg 1981, s 98)

Brunsson (1981) diskuterar generalitetskravet sett utifrån språkbildningsidealet.

"I idén om teorin som ett språk ligger att en teori inte kan utgöra hela beskrivningen av en given situation... Teorier som är generella i den meningen att de kan beskriva många situationer blir vanligen av begränsat värde i den enskilda situationen. Generella teorier är inte slutmålet för kunskapsuppbyggnaden. Forskning syftar i stället till motsatsen - förståelse av speciella situationer." (s 107)

Med detta menas inte att det är ointressant att en teori blir spridd. Generalitetskravet ersätts med ett flexibilitetskriterium, dvs hur användbar en teori är i olika typer av situationer.

Även reliabiliteten (tillförlitligheten) måste bedömas på andra grunder än i analytiska metoder. Det studerade systemet förändras över tiden och det förändras genom att det utsätts för undersökning. Dessutom är mätinstrumentet subjektivt, dvs både intervjupersoner och intervjuare ger uttryck för sin tolkning av verkligheten. Detta innebär att det inte är självklart att en annan forskare skulle komma till samma resultat som jag gjort i undersökningen. Brunsson (1981) ser inte förekomsten av flera konkurrerande teorier om liknande fenomen som ett problem. Flerfalden är snarare, enligt honom, positiv, då den ger möjlighet till val och kombination av teorier.

Av denna genomgång drar jag följande slutsatser beträffande användning av fallstudier:

- * Påverkan: fallstudier kräver uppmärksamhet på forskarens egen roll (jfr reliabilitet).
- * Flexibilitet: fallstudier kräver spridning av resultaten (jfr generaliserbarhet).
- * Trovärdighet: fallstudier kräver öppenhet beträffande ansats, fallbeskrivning och analys (jfr validitet).

Hur dessa tre krav hanteras är avgörande för undersökningens värde. Värdet kan bedömas utifrån följande tre kriterier (1):

- * Fallbeskrivningarnas korrekthet
- * Analysens trovärdighet
- * Resultatens användbarhet

Fallstudier i denna undersökning

Datagenereringen har främst skett genom personliga intervjuer (kvalitativa data). Fallstudien avser ett händelseförlopp under en begränsad tidsperiod, ca två år (1982-1984), men försök har gjorts att sätta in händelseförloppet i ett längre tidsperspektiv. Det är således fråga om en både registrerande och rekonstruerande fallstudie. Den undersökta företeelsen är kundrelationer inom vilka resursutbyten sker. Sammanlagt har resursutbyten i sex kundrelationer undersökts. Databearbetningen har skett genom individberoende procedurer, dvs "resonemang", där det observerade har jämförts främst med teorier och traditionella normer och föreställningar.

Val av företag

I fallstudien var jag beroende av att finna ett levererande företag som var berett att låta mig studera dess resursutbyten i detalj, helst utan krav på anonymisering. Jag valde att endast studera ett levererande företag, då det var mer angeläget att studera på djupet än på bredden. Dåvarande Kanthaldivisionen inom Bulten-Kanthal AB var villiga att ingå i den empiriska studien.

Orsaken till valet var dels att företaget verkar i ett industriellt system, där beroendeförhållanden, ofta av symmetrisk art, finns mel-

(1) Efter Björkegren (1986).

lan leverantör och kund samt där varaktiga utbytesrelationer finns mellan parterna, dels att flera intressanta förändringar av såväl organisation som styrsystem genomförts under de senaste tio åren. Min förhoppning var att jag genom den erfarenhet som måste ha skapats under sjuttiotalet skulle finna ett intresse för min forskningsfråga och ansats. Bidragande till valet var också att jag hade viss tidigare kunskap om företaget genom att det ingår i en tidigare studie (Benndorf & Nordenson 1978). Valet av kundrelationer gjordes i samarbete med Kanthal. Vid valet eftersträvades olikhet i förutsättningarna för resursutbyte i termer av inköpsvolym, krav på teknisk höjd i problemlösningen, leveransprecision och anpassning. Valet styrdes även av kundföretagens beredvillighet att visa öppenhet. Ett företag byttes i ett tidigt stadium ut på det sistnämnda kriteriet.

Intervjugenomförande

I en första intervjuomgång, som skedde mars-juni 1982, intervjuades samtliga fyra affärsområdeschefer samt försäljnings- och produktionschefer inom tre affärsområden. Syftet var att få insikt i divisionens verksamhet, från produkter och produktion till organisation, marknad, omvärldsberoende och samordningsproblem. Denna del av studien avrapporterades i januari 1983 till affärsområdescheferna. Förutom en förmedling av mina intryck presenterade jag studiens fortsättning. En av de viktigare slutsatserna av denna första del är svårigheten att diskutera samordning av resursutbyten konkret. Därför beslöts att först och främst ett affärsområde, Bimetal and Controls, skulle djupstuderas i den fortsatta studien. Inom affärsområdet skulle fler personer intervjuas. Viktigare var dock att i studien välja ut och intervjua sex kunder samt intervjua de utlandsrepresentanter (dotterbolag eller agent) som de utvalda kunderna genomförde resursutbyten med. En förteckning över intervjupersoner återfinns i bilaga 1.

Den andra delen, djupstudien, pågick under perioden oktober 1983 till maj 1984.

Intervjuerna har skett på ett mycket öppet sätt, där ett antal diskussionspunkter har fått vara vägledande. Totalt har 40 intervjuer genomförts. Av nödvändighet har intervjuerna blivit långa, normalt 3-5 timmar. Jag upplever att jag på denna tid har lyckats skapa en dialog där ett öppet klimat rått, vilket bör stärka tillförlitligheten i materialet. Under intervjuerna har jag antecknat för att direkt efteråt ställa samman intervjuprotokoll.

Ett viktigt komplement till intervjuerna har varit den skriftliga dokumentationen inom företaget. Jag har haft fri tillgång till planer, budgets, telex, reserapporter och brev. Den skrivna dokumentationen har både hjälpt mig att precisera vissa uppgifter och finna frågetecken att gå vidare med.

Jag har intervjuat flera personer om samma sak. Händelser, fenomen etc upplevs på olika sätt beroende på varifrån i systemet de betraktas och av vem. Intervjupersonerna har diskuterat händelserna utifrån sina utgångspunkter. Fallet är därför en sammanställning av en mängd "subjektiva sanningar". Det har också varit viktigt att få komma tillbaks till intervjupersonen om olikheter uppstått mellan intervjupersoners utsagor. Det är i dessa diskrepanser jag funnit nyanser i materialet varigenom jag har kunnat komma vidare för att få djupare förståelse för undersökningsområdet, vilket framgår av kapitel fyra.

Dialogen var således medlet för informationsinsamling. Jag har funnit en levande och konstruktiv dialog svår att styra, varför studien varit svårplanerad. Snarare har studien varit en process där jag och de intervjuade genom vår dialog har lärt oss mer och mer successivt. Ur denna synvinkel var jag en del av processen i det att jag påverkade tolkningen av händelserna genom min närvaro. Å andra sidan har jag inte haft någon definierad roll i företaget och därmed inte någon

maktroll. Jag tycker att jag acceperades men hela tiden som en person som anlade ett "utifrån-perspektiv". Detta innebär bl a att jag inte upplever mig ha varit "en bricka" i det interna spelet. Fördelen är att jag åtnjuter ett visst mått av oberoende i intervjupersonernas ögon. Nackdelen är att jag just därför, trots allt, inte har kommit in i företaget fullständigt.

Den erfarenhet jag gjort av intervjuarbetet är att det är av stor vikt att från början etablera en mycket god kontakt med undersökningsföretaget i projekt av den här typen. Undersökningsdesignen krävde att jag gick på djupet, vilket kunde ge problem vid datagenerering och vid godkännande för publicering. Kontakten gäller emellertid inte så mycket forskningsprojektet, då detta kan vara svårt att definiera, utan snarare forskaren som person. Undersökningen har därför inte bara bestått av ett antal intervjuer utan jag har också levt med företaget, varit med i "korridorsnacket" m m. Kanthal tillhandahöll arbetsplats, vilken jag i genomsnitt under två-årsperioden utnyttjade ett par dagar varje månad.

Fallbeskrivningens korrekthet

För att få fallbeskrivningen korrekt har jag dels löpande kommit tillbaka till intervjupersonerna för att kontrollera data, dels intervjuat flera personer om samma sak.

Vid ett heldagsmöte den 4 maj 1984 avrapporterades dessutom hela "Bi-metallstudien" till ett tvärsnitt av affärsområdets personal och till VD för Kanthal Electroheat AB. Vid mötet deltog också en organisationskonsult, som skulle använda materialet som underlag för ett konsultarbete inom affärsområdet.

Efter diskussion med ansvariga inom affärsområdet godkändes det empiriska materialet för publicering i juli 1984. Det godkända fallet (Benndorf 1984) publicerades i augusti 1984. De korrigeringar som gjorts innan publicering är huvudsakligen tillrättalägganden av miss-

förstånd från min sida beträffande tekniska fakta. En språklig upprensning var självfallet också nödvändig varvid ett alltför utpräglat talspråk ersatts av ett mellanting mellan tal- och skriftspråk. Några försök att ändra innehållet i citaten eller att anonymisera källan har dock inte gjorts.

Fallanalys

Det insamlade materialet analyserades utifrån de förutsättningar för resursutbyte som rådde i respektive kundrelation. Förutsättningarna framgår relativt klart, när "kritiska" händelser i kundrelationerna tas som utgångspunkt. Analysen sker således genom att utnyttja ett antal mer eller mindre kritiska händelser, i de sex kundrelationerna, händelser där samordningsfrågorna ställts på sin spets. Det stora antal resursutbyten som löpt utan problem ingår däremot inte. Det kan därför vara lätt att få intrycket att varje resursutbyte inom Kanthal är ett problem, vilket givetvis inte är fallet.

Analysen ger vid handen att skillnader finns mellan de sex kundrelationerna. Nästa steg blev därför att djupare tränga in i dessa skillnader. Resultatet av detta blev, att det inte räcker att analysera de sex kundrelationerna för sig, utan att det är väl så viktigt att se vilka generella beroendeförhållanden som finns mellan dem. En åtgärd i en kundrelation påverkar i olika grad någon eller flera andra kundrelationer. Även specifika beroendeförhållanden borde vara av intresse men då detta inte undersökts saknas de i forskningsfallet.

Genom att ett urval har gjorts av sex kundrelationer finns inte alla beroendeförhållanden mellan kundrelationerna med i studien. Samma brist finns, som nämns bland avgränsningarna ovan, beträffande övriga utbytesrelationer till omvärlden, t ex till leverantörer och konkurrenter.

Analysens trovärdighet

För att säkerställa analysens trovärdighet har jag löpande diskuterat analysen med intervjupersonerna. Vidare har jag i analysen använt direkta citat från intervjupersonerna så att kopplingen mellan data och analys ska framgå. Den kanske viktigaste metoden att stämma av analysens trovärdighet har varit att pröva den mot formella teorier. I mitt fall har det inneburit jämförelse främst med marknadsföringsplaneringslitteraturen och nätverkssynsättet (se vidare kapitel två).

Resultatens användbarhet kommer att diskuteras i rapportens sista kapitel, avsnitt 7.4.

1.4 Rapportens disposition

Efter detta inledande kapitel, som innehåller bakgrunden till och ansatsen i forskningsarbetet, följer i kapitel två den referensram som varit bas för arbetet. I referensramen presenteras och diskuteras betydelsen av marknadsföringsplaneringslitteraturen, interorganisatorisk teori och interaktions- och nätverkssynsätten för forskningsfrågan. Slutsatsen blir att marknadsföringsplanering innebär samordning inom och mellan kundrelationer. Kapitlet avslutas med att ett syfte för den empiriska undersökningen anges. Kapitel tre innehåller forskningsfallet, som omfattar bimetalldivisionen inom Kanthal Electroheat AB, två utländska dotterbolag och en agent samt sex kunder. Kapitlet innehåller huvudsakligen bakgrundsdata för att underlätta läsarens förståelse av analysen som följer i kapitel 4-6. I kapitel fyra används de olika parternas krav på resursutbytet som grund för att identifiera de förutsättningar för resursutbyte och de beroendeförhållanden som råder i respektive kundrelation. I kapitlet diskuteras också hur hanteringen av interna beroendeförhållanden går till. I kapitel fem diskuteras samordningen av resurser inom respektive kundrelation och i kapitel sex diskuteras samordning mellan kundrelationer. I kapitel sju, slutligen, presenteras studiens resultat, först i form av en modell av marknadsföringens samordning. Därefter

diskuteras transformering mellan beroendeförhållanden inom och mellan kundrelationer, vilken är den viktigaste uppgiften i marknadsföringsplaneringen. Begreppet transformering jämförs därefter med marknadsföringsplaneringslitteraturen. Kapitlet avslutas med förslag till fortsatt forskning.

2. Referensram

Syftet med detta kapitel är att med hjälp av litteratur och tidigare undersökningar fastställa undersökningssyftet och ge en bas för undersökningens analys.

I ett första avsnitt behandlas marknadsföringsplaneringslitteraturen och de antaganden den vilar på. I avsnittet dras den slutsatsen att de praktiska problemen med marknadsföringsplanering hänger samman med det industriella systemets karaktär som i viktiga avseenden avviker från de antaganden som görs i litteraturen. De följande avsnitten behandlar konsekvenser för synen på marknadsföringsplanering som följer av att beroendeförhållanden råder mellan enskilda företag på marknaden. Slutsatsen av den genomgången blir att marknadsföringsplanering är ett sätt bland flera att samordna interna och externa resurser med hänsyn tagen till de beroendeförhållanden som råder för att åstadkomma resursutbyten. I denna uppgift ligger att balansera kunders krav på flexibilitet och anpassning mot den interna resursstrukturens krav på standardisering och förplanering. Syftet med rapportens empiriska studie anges i kapitlets avslutning.

2.1 Marknadsföringsplanering

Detta avsnitt är uppdelat i tre delar. Den första behandlar motiv för marknadsföringsplanering. I litteraturen förekommer sparsamt med de-

finitioner (1) av marknadsföringsplanering, men den dominerande innebörden av begreppet kan identifieras med hjälp av de motiv som anges.

I andra delen presenteras litteraturen, som indelas efter fyra inriktningar. Den tredje delen ägnas frågan varför marknadsföringsplanering i praktiken är så svår.

Motiv för marknadsföringsplanering

Ett vanligt tema i marknadsföringsplaneringslitteraturen är att planeringen och planen är "hjärtat" i företagets marknadsföring. Motivet för planeringen och planen ägnas emellertid ett förhållandevis litet intresse, vilket är förvånande med tanke på de ofta negativa praktiska erfarenheterna.

Några i litteraturen förekommande motiv (2) är emellertid:

- * Målformulering.
- * Utvecklande av strategi och taktik för intäktsgenerering.
- * Hantering av en osäker omvärld och utnyttjande av de möjligheter som finns.
- * Mobilisering och fördelning av resurser för handlingsberedskap.
- * Samordning av aktiviteter.
- * Möjlighet för företagets olika delar att förstå helheten.
- * Ingångsvärde till företagets övriga planering.

(1) Mintzberg (1981) hävdar att det inte är klarlagt vad ordet planering betyder, vare sig som begrepp eller operationellt.

(2) Se t ex Pearson (1973), Winer (1965) och McDonald (1979). I Eliasson (1976) presenteras motiv för planering. Eliasson finner, utifrån en större empirisk studie, sju motiv som sammanfattas i tre huvudrubriker. Dessa är Analys (vad), Kontroll (var) och Genomförande (hur).

McDonald uppmärksammar frågan om motiv och följande citat kan tjäna som syntes av de motiv som anges i litteraturen.

"A well-designed marketing plan, then, helps companies ... achieve a desired future by committing corporate resources to bring about the effective achievement of specific goals. All company decisions can then be made with a fuller understanding of their implications. Thus a good marketing plan is fundamental to a business since it flows the volume and time of revenue, the demands on production and R and D, the size and character of the labour force, and so on."
(McDonald 1979, s 99)

"Whilst intuition and experience will always be important determinants of the way they (companies) formulate their ideas about markets, products and resources, what lies at the centre of marketing planning theory is the belief that a structured approach will sharpen the rationality of managers, help them to make more informed, hence better, decisions, and to schedule their actions so as to reduce the magnitude of problems, and add a greater dimension of realism to their goals." (McDonald 1982, s 4. Mina understrykningar)

En beslutsfattaress och därmed företagets effektivitet ökas enligt detta synsätt genom en formell planering, som medför bättre och mer strukturerad informationsbehandling vilken underlättar fattandet av rationellare beslut.

Enligt de i litteraturen angivna motiven innebär marknadsföringsplanering ett arbete med framtiden som innefattar informationsinsamling, analys, målformulering, beslut, genomförande samt former för uppföljning och kontroll med det mer eller mindre uttryckta syftet att höja företagets effektivitet (oftast i betydelsen ekonomiskt resultat). Ackoff (1970) har definierat planering på ett liknande sätt:

"Planning is the design of a desired future and of effective ways of bringing it about." (s 1)

I en tidigare studie (Benndorf & Nordenson 1978) undersöktes vilken uppgift den ett-åriga planen för marknadsföringen hade i sju företag.

Uppgifterna var följande:

- * att få de planerande enheterna (1) att tänka igenom sin situation.

Genom att avsätta viss tid för vissa personer under en viss period för att diskutera vissa frågor önskar ledningen säkerställa ett visst minimimått av analys och interaktion mellan olika befattningshavare. Planen i sig behöver således inte vara det primära utan lika viktig eller kanske viktigare kan processen som leder fram till planen vara.

- * att utgöra en arbetsmanual för marknadsföringen.

Genom detaljplanering önskar ledningen att den planerande enheten ska programmera sin verksamhet.

- * att kontrollera de planerande enheterna.

Genom utarbetandet av en plan får ledningen en "måttstock" till vilken uppnådda resultat kan relateras. Utan denna kvalitativa analys kan de kvantitativa resultaten vara svåra att tolka.

- * att motivera de planerande enheternas budget inför ledningen.

I flera av de undersökta företagen var marknadsföringsplanen genomarbetade motiv för den verksamhetsbudget som föreslagits. Den planerande enheten fick genom planen ett språkrör för att argumentera för sin budget.

- * att insamla marknadsinformation till ledningen.

Ett par av företagets huvudkontor befann sig geografiskt avlägset från sina marknader. Marknadskunskapen upplevdes vara störst närmast kunden varför planen fick bli ett sätt att samla information.

Det finns således ett antal konkreta motiv för formell planering som aktivitet i företaget. En viss förskjutning i motiven har skett i och med den debatt som förts kring planeringens vara under 1980-talet.

(1) Marknadsbolag, dotterbolag, avdelningar, regioner, sektioner etc.

Direkta kontroll- och styrsyften vad avser detaljer har fått minskad betydelse till förmån för syften, där processen poängteras (Brege et al 1985). En klarare åtskillnad mellan formella planer och informella förfaranden har också börjat göras (Benndorf & Nordenson 1980 och Brandinger 1982). Med formell respektive informell menas i enlighet med Scott (1981):

"... we find it useful to equate formal structures with those norms and behavior patterns that exist regardless of the characteristics of the individual actors. Informal structures are those based on the personal characteristics or resources of the specific participants in the situation." (s 83)

De motiv som anges för formell marknadsföringsplanering kan således uppnås på andra sätt t ex genom den fysiska placeringen av olika avdelningar och veckomöten. Det är sannolikt så att vissa motiv uppnås på ett effektivare sätt med andra medel än med formell marknadsföringsplanering. Samordning mellan olika avdelningar uppnås troligen enklare i vissa situationer genom täta, personliga laterala kontakter (Galbraith 1973). Som förutsättning för både de formella och informella systemen fungerar dessutom organisationens värdesystem, t ex dess kultur och dess ledande aktörers ledningsfilosofi, som vägar att hantera motiven för planering. Planering har med denna utveckling mindre kommit att betraktas som ett universalmedel för att lösa huvudparten av ett företags problem och mer som ett bland flera medel att hantera problem. Detta betraktelsesätt har av Ramström (1969) kallats reell (formell + informell) planering.

Marknadsföringsplaneringslitteraturen

Marknadsföringsplanering behandlas i en stor del av marknadsföringslitteraturen från att utgöra ett kapitel i en allmän lärobok till att vara en vetenskaplig artikel som behandlar någon specifik analysmodells tillämplighet i planeringsarbetet. I detta avsnitt behandlas först fyra olika inriktningar hos marknadsföringsplaneringslitteraturen. Därefter diskuteras gemensamma drag hos litteraturen.

Inriktning

Av den genomgång jag gjort framstår fyra inriktningar av litteraturen (jfr McDonald 1982 och Stasch & Lanktree 1980 som gjort liknande klassificeringar):

- * Läroböcker och artiklar av normativt slag. "Så här bör man göra en marknadsföringsplan".

Läroböckerna behandlar antingen marknadsföring allmänt, varvid planering ingår som en röd tråd i texten (t ex Kotler 1980 och Hughes 1978) eller marknadsföringsplanering i sig (t ex Abell & Hammond 1979, Choffray & Lilien 1980, Day 1984 och Stapleton 1974).

Artiklarna har ofta som utgångspunkt att det är svårt att få marknadsföringsplanering att bli en levande aktivitet i företaget. Frågan, som då forskare men också ett flertal praktiskt verksamma marknadsförare ägnar sig åt, är hur marknadsföringsplaneringsarbetet kan utvecklas. En grupp av artiklar behandlar planeringsarbetet - vilka olika moment som ska ingå, vem som ska göra vad, manualer etc - där Leon Winers artikel från 1965 med rubriken "Are You Really Planning Your Marketing?" är en av de mest refererade. Andra exempel är Christopher (1970), Kotler (1970), Meier (1976), Sheth (1972) och Zoltners (ed, 1982). En annan grupp av artiklar tar upp olika modellers möjlighet att befrämja marknadsföringsplaneringen (Day 1981, Schocker 1979 (ed) och Srivastava & Schocker 1982 (ed)). Främst behandlas produktlivcykeln (Ellis & Pekar 1977 och Smallwood 1973), matris- och portföljmodeller (Day 1977, Doyle 1975 och Nimer 1976) och PIMS-modellen (Buzzel et al 1975 och Schoeffler et al 1974).

Sheth & Frazier (1983) har kritiserat denna grupp av artiklar för att de inte tar tillräcklig hänsyn till företagets främsta

mål att upprätthålla en tillräcklig nettovinstmarginal och avkastning samt för att de rekommendationer som ges antingen är för generella (t ex "skörda", "väx", "desinvestera") eller svåra att genomföra (t ex skära bort "byrackor"). Som alternativ utvecklar författarna en planeringsmodell som är baserad på företagets mål vad avser vinstmarginal och avkastning.

En tredje grupp av artiklar behandlar en mängd olika aspekter på marknadsföringsplanering, avseende t ex nya produkter, internationell verksamhet (t ex Hulbert et al 1980, McIntyre 1977 och Shuptrine & Toyne 1987), koppling till företagets övriga plan- och styrintstrument (t ex Leyshon 1976 och Wiersema 1983) och dess effektivitet (t ex Greenley 1983 b, 1986).

- * Empiriskt baserad litteratur om hur marknadsföringsplanering går till.

Denna inriktning av litteraturen är volymmässigt betydligt mindre än den normativa inriktningen. Miller (1967), Hopkins (1972), McDonald (1982) och Greenley (1982) har via enkäter studerat 80-200 företags marknadsföringsplanering. Resultaten redovisas i form av en syntes av marknadsföringsplaneringen i de undersökta företagen. Det är därför svårt att utläsa vem som deltar i processen, hur planeringsarbetet går till och vilket syfte planeringen har. För att undvika detta problem och mer gå på djupet beträffande marknadsföringsplanering i praktiken har Benndorf & Nordenson (1978, 1980) och Stasch & Lanktree (1980) studerat ett fåtal företag som också jämförs med varandra. Studierna visar att sättet att marknadsföringsplanera och syftet med planeringen skiljer sig åt. De modeller för marknadsföringsplanering som presenteras i den normativa inriktningen av litteraturen behöver således anpassas till det enskilda företaget. Enligt vilka principer denna anpassning bör ske kan emellertid inte utläsas av de empiriska studierna. I de empiriska studierna betonas också planeringsprocessen hårdare än i den normativa inriktningen, där planen i sig är målet.

- * Empiriskt baserad litteratur om den ansvarige marknadsföringsplaneraren.

Denna inriktning av litteraturen tillhör den omfattande litteratur som finns kring mellanchefer, oftast produktchefer, roll i företag. Vad är deras arbetsuppgifter, hur involverade är de i olika typer av beslut och med vilka interagerar de? Exempel på denna inriktning är Hise & Kelley (1978) och Luck (1969). Studierna är emellertid inte inriktade specifikt på produktcheferns planeringsaktiviteter. Cossé & Swan (1983) genomförde därför en empirisk studie för att överbrygga denna brist. Slutsatsen av studien är att produktchefer borde vara betydligt mer involverade i planeringen, då de sitter nära händelsernas centrum.

- * Empiriskt baserad litteratur om varför marknadsföringsplanering misslyckas i praktiken.

Trots att utgångspunkten i litteraturen är att konstruktion av planeringssystem och användning av olika analysmodeller är enkla jämfört med det praktiska genomförandet av dem, har endast ett fåtal studier haft genomförandeproblematiken som utgångspunkt. De två klassiska artiklarna inom området är Ames (1968) och Ringbakk (1971). Den sistnämnda behandlar emellertid inte marknadsföringsplanering specifikt utan planering i allmänhet. Även McDonald (1982) och Greenley (1983 a) har intresserat sig för genomförandet och rapporterar att endast ett fåtal företag verkligen marknadsföringsplanerar i enlighet med den normativa litteraturens rekommendationer. Det är i denna grupp av studier inte klart vad författarna gjort empiriskt, varför resultatens giltighet är svår att bedöma.

Ames (1968) pekar på tre orsaker till de problemen som uppstår vid genomförande av marknadsföringsplanering.

- Svårigheter att anpassa marknadsföringsplaneringsmodellerna till olika situationer.
Ames studerar industriföretag och menar att de marknadsföringsplaneringsmodeller som finns är hämtade från och utformade för konsumentvaruföretag. Dessa modeller har en begränsad tillämplighet i industriföretag.
- Överbetoning av planeringssystem och planeringsteknik till förfång för innehållet.
- Bristande hänsyn till alternativa strategier.

Ringbakk (1972) pekar på tio orsaker till att planering misslyckas:

- Planeringen är inte integrerad i det totala systemet av plan- och styrinstrument.
- Endast några befattningsnivåer är involverade i planeringsprocessen.
- Ansvar för planeringsarbetet har överlåtit till en planeringsstab.
- Företagsledningen förväntar sig att planerna ska förverkligas i detalj.
- För stor detaljrikedom eftersträvas.
- Företagsledningen misslyckas att genomföra planen.
- Extrapolering och finansiella prognoser blandas ihop med planering.
- Otillräckligt informationsunderlag.
- För stor vikt läggs vid någon enskild aspekt i planeringen.
- De olika aspekterna på planering har inte insetts i sin fulla utsträckning.

McDonald (1982) och Greenley (1983) hänför de praktiska problemen antingen till svagheter i de planeringsmodeller som används eller till brist i kunskaper hos dem som ska använda modellerna.

Min studie tillhör dem som har genomförandeproblemen som utgångspunkt. Den skiljer sig emellertid från de övriga i det att de norma-

tiva modellerna i sig ifrågasätts snarare än företagets kunnighet att tillämpa dem. Studien bidrar emellertid inte till att kartlägga genomförandeproblemen utan tillhör den inriktning av litteraturen som diskuterar olika analysmodellers (i detta fall relaterade till interorganisatorisk teori och ett nätverkssynsätt) möjlighet att utveckla kunnandet inom marknadsföringsplanering. Studiens koppling till litteraturen är temat för ett följande avsnitt med titeln "Varför är formell marknadsföringsplanering så svår?".

Gemensamma drag hos litteraturen

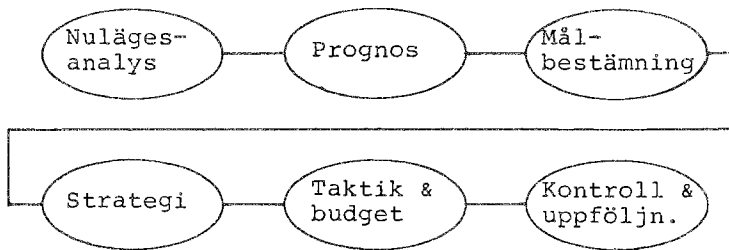
Gemensamt för litteraturen är att den har sin utgångspunkt i det så kallade "marketing management" synsättet. Detta har sina rötter i nationalekonomins micro-teori men tar hänsyn till imperfekt konkurrens samt i den beteendevetenskapliga stimulus-organism-respons (S-O-R) ansatsen. Två viktiga bidrag var parameterteorin (Rasmussen 1955) och "marketing mix" begreppet (McCarthy 1960). I den genomgång jag gjort av marknadsföringsplaneringslitteraturen har jag inte funnit någon författare, förutom Håkansson & Snehota (1976), som ifrågasatt eller ens diskuterat "marketing management" synsättets tillämplighet i olika marknadssituationer. Snarare tycks "marketing management" vara en utgångspunkt. I litteraturen diskuteras hur kunskapen inom "marketing management" kan utvecklas för att bli en praktiskt fungerande marknadsföringsplanering ska kunna uppnås.

Utgångspunkten i "marketing management" synsättet är att företaget i sin relation till marknaden har ett antal förutsättningar (opåverkbara faktorer) att ta hänsyn till, medan det i andra avseenden är relativt oberoende och kan påverka och agera genom sina konkurrensmedel. Det är således möjligt att planera sin relation till marknaden genom egna beslut. Marknaden består av många, av varandra oberoende kunder, vilkas deltagande i resursutbytet inskränker sig till köp eller icke-köp. Den individuella kundens krav är tämligen ointressanta för företaget och i stället är det kundernas genomsnittskrav som är av vikt. Marknadsföring ses därvid som ett optimeringsproblem, där

det gäller att finna den optimala "mixen" av konkurrensmedel i syfte att påverka kundernas efterfrågefunktion. Efterfrågefunktionen delas ofta upp i ett antal segment, som är möjliga att differentiera emellan och att nå. Uppdelningen sker utifrån demografiska, geografiska eller socioekonomiska variabler. För vart och ett av segmenten eftersöks då en optimal mix av konkurrensmedel.

Beroendeförhållandet till en enskild kund är marginellt. Om beroendeförhållanden existerar är de av asymmetrisk art och grundas på en brist där den ene utbytesparten besitter en för den andre parten kritisk resurs. Förändringar i efterfrågan blir utdragna i tiden och sällan dramatiska, då varje kund i sig är så liten och därmed obetydlig för totalvolymen. Det blir därför möjligt att i detalj planera sitt förhållningssätt och sina anpassningar till marknaden med ett eller par års tidshorisont.

Marknadsföringsplaneringsmodellerna är utformade så att de ska kunna utnyttjas i de flesta typer av verksamheter. I figur 2.1 illustreras en sammanfattning av de i marknadsföringslitteraturen vanligast förekommande modellerna.



Figur 2.1: Marknadsföringsplaneringsmodellen

I nulägesanalysen analyseras marknaden och företagets relevanta omvärld, vilket brukar ske i termer av hot och möjligheter. Det egna företaget analyseras i termer av styrkor och svagheter i förhållande

till konkurrenter och den efterfrågan som möts. Morgondagens läge utvecklas i ett prognosavsnitt. Dagens och morgondagens styrkor och svagheter ställs mot hoten och möjligheterna och bildar underlag för de mål som ska gälla för planperioden. De två första delarna i planeringsmodellen kan ses som beslutsunderlag medan strategi- och taktik-faserna är en sammanställning av fattade beslut.

I strategifasen ges ramen för verksamheten. Här ska produkt/marknads-kombinationer, principiell marknadsföringsform (principbeslut beträffande konkurrensmedel) m m väljas. Underlaget samt sammanställningen av strategin är marknadsföringens del av företagets totala strategiska plan.

I taktiken behandlas dimensionering och utformning av de konkurrensmedel som ska användas under planeringsperioden, ofta enligt McCarthy's (1960) 4 P: Product, Price, Place och Promotion. I taktikfasen ska också arbetsmål och handlingsprogram (kampanj Y i vecka X) bestämmas. Taktikdelen utgör en mer funktionsinriktad plan som belyser sig vid sidan om andra funktioner som har sin plan. Tidshorison-ten är 1-2 år.

Den sista fasen avser kontroll och uppföljning av nådda resultat jämfört med planerade sådana samt rutiner för eventuella korrigerande åtgärder.

Marknadsföringsplanen betraktas som en funktionsinriktad plan. Funktionsindelningen av ett företag i marknadsföring, produktion, utveckling, inköp etc är inte självklar enligt Anthony (1965) då den skapar "vattentäta" skott. Detta är emellertid inte det enda problemet utan funktionen som sådan är också svår att definiera. Marknadsfunktionen omfattar normalt betydligt fler aktiviteter än de som utförs av marknadsavdelningen. I kapitel 1 används McInnes (1964) definition av marknadsföring. Han menar att alla de aktiviteter som syftar till att överbrygga gapet mellan framställning och användning är marknadsföring.

Marknadsföringsplanen liksom andra funktionsplaner borde således inkludera flera avdelningars resurser annars uppnås inte de fördelar som eftersträvas. I praktiken är marknadsföringsplanen ofta en plan för marknadsavdelningen. I den strategiska planen brukar emellertid andra avdelningars roll i företagets marknadsföring inkluderas.

Varför är formell marknadsföringsplanering så svår?

Litteraturgenomgången visar att det finns såväl välgrundade motiv till marknadsföringsplanering som god tillgång till böcker och artiklar inom området. Trots detta visar, som ovan nämnts, de fåtal studier som gjorts av genomförandet att de praktiska erfarenheterna är negativa inom industriella system. McDonald (1982) t ex konstaterar att:

"... 90 per cent of industrial goods companies do not comply with the theoretical framework of marketing planning and that their approaches to marketing planning is undisciplined, the process itself being poorly understood." (s 6)

Frågan blir vari problemet består och vad som ska göras för att hantera det. Litteraturen om varför planering misslyckas visar att problemet är att hänföra till tre källor:

- Planeringsmodellen är inte tillräckligt utvecklad eller är för ambitiös.
- Marknadsföringsplaneraren är inte tillräckligt kunnig om de modeller och tekniker som finns.
- Företagsledningen stödjer inte planeringssystemet, t ex genom belöningssystemet i företaget.

Av detta drar flera författare slutsatsen (t ex Abell & Hammond 1979, McDonald 1982 och Leyshon 1976) att de negativa erfarenheterna kan åtgärdas genom utbildning av företagsledning och marknadsföringsplanerare. Det grundläggande problemet skulle således vara att ett marknadsföringskunnande saknas och att få företag har kommit tillräckligt långt i sin marknadsorienteringsprocess.

Min utgångspunkt är en annan, nämligen den att de antaganden som marknadsföringsplaneringsmodellerna vilar på inte förefaller vara tillämpliga i många situationer. Därför måste antagandena bakom marknadsföringsplaneringsmodellerna granskas för att utröna om de verkligen speglar de frågor som är relevanta i olika situationer, i mitt fall då industriella system där beroendeförhållanden råder mellan parterna. Jag vill således inte ta marknadsföringsplaneringskunskanden för givet och inom det söka förklaringen till de praktiska problemen. De författare som uttryckt en liknande tankegång är Ames (1968), Blois (1980) och Håkansson & Snehota (1976), vilka menar att okunnighet om planeringsteori inte är orsak till de problem företag upplever, utan snarare begreppens bristande tillämplighet i olika situationer.

Forss (1985) har beträffande planeringssystemens effektivitet konstaterat följande:

"When the planning system breaks down and fails to provide guidance, as was intended, the real reason may rather be sought in the dissonance between assumptions about reality and real life. An effective planning system will naturally rest on assumptions that are true, as far as can be discerned by the human mind." (s 35-36)

Är då marknadsföringsplaneringsmodellerna effektiva i bemärkelsen vilande på realistiska antaganden? Två typer av antaganden kan urskiljas i modellerna. Den ena typen avser antaganden som görs beträffande det som planeras, dvs utbytesrelationen till marknaden. Dessa antaganden har, som ovan nämns, företrädesvis hämtats från de micro-ekonomiska marknadsmodeller som tar hänsyn till marknadsimperfektioner samt beteendevetenskapernas stimulus-organism-respons (S-O-R) ansats. Den andra typen avser antaganden om planeringsprocessen i sig, beslutsfattande och informationens roll, antaganden, vilka främst hämtats från beslutsteori.

Utbytesrelationen till marknaden

Den inledande beskrivningen i kapitel 1 av de industriella systemen ger en annan bild än den som marknadsföringsplaneringsmodellerna bygger på. Den grundläggande skillnaden ligger i att marknadsföringsplaneringsmodellerna ej explicit tar hänsyn till beroenden som uppkommer i interaktionen med enskilda kunder. Dessutom antages i marknadsföringsplaneringsmodellerna att kunderna är relativt homogena i sina krav på resursutbytet och därför kan aggregeras och beskrivas med hjälp av en generell efterfrågefunktion eller med hjälp av en indelning i ett antal marknadssegment. Synsättet bygger därmed på ett "stimulus-respons" tänkande där efterfrågan påverkas av leverantörens handlingsvariabler (konkurrensmedel). Det är dessas effekt som står i centrum för analysen. Den enskilde kundens behov och krav på resursutbytet blir då mindre intressant.

I denna rapport är utgångspunkten snarare att kunderna är heterogena och att det därför är intressant vad den enskilde kunden ger i utbyte i form av pengar, kunskande, utveckling etc. Dessutom ses kundrelationen på längre sikt, varvid en enstaka händelse i tiden har betydelse också för framtida resursutbyten.

Företag i industriella system är inte oberoende av varandra. Bägge utbytesparterna är aktiva, där beroendeförhållandet kan vara symmetriskt dem emellan och påverkan av en efterfrågefunktion med hjälp av konkurrensmedel är mindre intressant i de fall då kunderna inte kan betraktas som en homogen grupp. Huvuddelen av referensramen (avsnitten 2.2 och 2.3) ägnas därför åt vad ett systemsynsätt, där aktiva leverantörer och kunder är beroende av varandra, betyder för sättet att se på marknadsföringsplanering vad avser det reella innehållet i marknadsföringen. Så här långt går det emellertid att konstatera att marknadsföringsplaneringsmodellerna i antaganden om marknaden inte representerar den marknadssituation som många företag möter. Denna brist kan vara en förklaring till de många negativa erfarenheter som upplevts vid den praktiska tillämpningen av marknadsföringsplaneringsmodellerna.

Planeringsprocessen

Antaganden bakom planeringsprocess, beslutsfattande och information är inte föremål för djupare analys i denna rapport utan behandlas endast kortfattat. Denna typ av antaganden kan emellertid inte helt uteslutas, då summan av de beslut som fattas och de planer som finns i det industriella systemet påverkar utseendet.

Faludi (1973) har gjort en omfattande genomgång av planeringslitteraturen. Utifrån denna genomgång presenterar han tre olika dimensioner av planering som uttryck för sättet att planera. De tre dimensionerna avser planeringens natur, egenskaper hos det system för vilket planeringen sker och respektive hur de två tidigare nämnda hänger samman. De tre dimensionerna benämner han med dess extrempunkter enligt följande:

- * Blueprint versus Process
- * Rational-comprehensive versus Disjointed-incrementalist
- * Functional versus Normative

Den första dimensionen avser i vilken grad det är möjligt att upprätta en plan som med säkerhet leder till uppfyllande av uppsatta mål. I extrempunkten Blueprint är detta möjligt och därför finns fokus på plandokumentet. Stabilitet eftersträvas. I den andra extrempunkten, Process, är detta inte möjligt p g a att omvärlden förändras och att kausalsambanden mellan åtgärd och resultat inte är klara. Fokus är då i stället på planeringsprocessen där återföring av information blir ett viktigt moment i en successiv lärprocess. Flexibilitet eftersträvas.

Den andra dimensionen avser i vilken grad den planerande enheten har fullständig information om systemet och kan finna slutgiltiga lösningar på de problem som ska hanteras. I extrempunkten Rational-comprehensive är antagandet att rationalitet är möjlig i betydelsen att alla alternativ är kända och kan utvärderas samt att ett optimalt beslut kan fattas. Den andra extrempunkten Disjointed-incrementalist vilar på antagandet att det inte är möjligt att ha fullständig infor-

mation och finna slutgiltiga lösningar. I stället sker planering stegvis, där marginella tillskott görs för att finna en vid varje tidpunkt möjlig lösning. Lindblom (1959) har i detta sammanhang talat om planering som "muddling-through". Forss (1985) påpekar att skillnaden mellan de två extrempunkterna i grund och botten är ideologisk. Den avser olika sätt att betrakta sociala system och önskvärdheten av styrning.

Den tredje dimensionen avser också den rationalitet. I extrempunkten Functional är målen givna och uppgiften blir att planera så att de uppnås. I extrempunkten Normative är såväl mål som medel av intresse.

Normann (1975) har gjort ett liknande försök till klassificering av olika planeringsfilosofier. Han urskiljer två filosofier: Målsyn och Processyn. Skillnaderna mellan dessa framgår av tabell 2.1.

Tabell 2.1: Några skillnader mellan målsyn och processyn som planeringsfilosofi. Källa: Normann (1975, s 67).

Målsyn

Beslutsfattaren formulerar först mål och sedan (alternativa) planer som bedöms med hänsyn till beräknad måluppfyllelse.

Människan (och företagsledningen) som rationell beslutsfattare.

Lämplig i väl avgränsade och kända planeringsmiljöer eller då man har så överlägsen styrka, att man i sin planering inte behöver ta hänsyn till omgivningen.

Mogna stadier i företagets utvecklingscykel.

Spänningar och misfits är inte önskvärda och elimineras genom planeringen.

Processyn

Planering är ett inlärningsförlopp i vilket perspektivet ständigt skiftar mellan visioner och omedelbara åtgärder.

Människan (och företagsledningen) som lärande och kunskapsuppbyggande system.

Lämplig i komplexa planeringsmiljöer (orsak-verkan-samband, restriktioner och möjligheter samt systemgränser delvis okända)

Tidiga stadier i företagets utvecklingscykel.

Spänningar och misfits är i stor utsträckning önskvärda och utgör resurser i planeringen; ibland eftersträvar man att skapa spänningar.

De presenterade klassificeringarna utgör som tidigare nämnts extrempunkter på en kontinuerlig skala. Såväl litteratur som praktisk planering finns naturligtvis mellan dessa extrempunkter. Genomgången av marknadsföringsplaneringslitteraturen har emellertid visat att den syn som där presenteras ligger nära Faludis extrempunkter Blueprint, Rational-comprehensive, Functional och Normanns Målsyn. Antagandena beträffande det sociala systemet (säkerhet, oberoende, fullständig information, överblickbarhet, stabilitet etc) överensstämmer inte med de karakteristika som tidigare framförts beträffande det industriella systemet. Jag vill därför ansluta mig till ett synsätt som ligger närmare Faludis extrempunkter Process, Disjointed-incrementalist, Normative och Normanns Processyn.

I marknadsföringsplaneringslitteraturen görs dessutom antaganden om beslutsfattandets och informationens roll. Informationens betydelse för hanteringen av den osäkerhet som kan upplevas i framtida resursutbyten har enligt Ackoff (1970) övervärderats. Detta beror dels på att informationsmängden ofta är mycket stor och att det därför kan vara svårt att tolka informationen och avgränsa alla aspekter som information behövs till, dels på att vad som är önskvärt ur individens eller en företagsdels synvinkel inte behöver överensstämma med vad som är önskvärt ur företagets synvinkel. Det finns därför incitament att undanhålla, fördröja och omtolka information. Många av de belöningsystem som tillämpas premierar inte heller resultatansvariga personer när det gäller att lägga ned arbete på informationsinsamling och planer. (Se t ex Hayes 1985 och Hayes & Abernathy 1980.)

Beslutsfattaren antages ha tillräckligt med information för att fatta ett för organisationen optimalt beslut. Simon (1957) har kritiserat detta och menat att beslutsfattaren har en begränsad rationalitet, dvs begränsningar i informationsanvändningen. Därför slutar beslutsfattaren att söka när ett tillräckligt bra (satisfierande) alternativ föreligger. Även Simon har kritiserats för att ge intryck av ett rationellt val. Individen har inte alltid samma mål som företaget,

dessutom är det en mängd beslut som ska fattas på olika håll i företaget och som är beroende av varandra. Organisationen består därför av koalitioner som företräder olika intressen. Beslut är ofta resultat av en social process där makt- och beroendeförhållande måste hanteras trots att kraven bitvis kan vara motstridiga (Mintzberg 1983).

Dessutom görs antagandet att information finns beträffande interna förhållanden, men när det gäller omvärlden är informationen bristfällig och därmed osäkerheten betydligt större. Detta sätt att se är enligt Eliasson et al (1984) i grunden felaktigt, då tillräcklig information om den egna organisationen inte alltid finns för att kunna fatta optimala beslut enligt modellens idealbild.

Beslut behöver inte heller vara resultat av en logisk sekvens. Ett beslut kan vara svårt att identifiera. En handlingslinje kan bestå av en mängd stora och små beslut som tillsammans bildar den väg man går. Genomförande, beslut och kunskapsinhämtning är en samtidig eller iterativ process där det är svårt att identifiera den inslagna handlingsvägens gränser och tillkomst (Håkansson & Snehota 1976). Beslutsunderlaget som ofta antages föregå beslutet kan i själva verket i lika hög grad ha uppgiften att bekräfta redan framvuxna beslut.

Weick (1969) menar att vi inte har en omgivning runt oss som lätthanterligt låter sig bli definierad. I stället är det betraktaren som tolkar omgivningen och ger den dess mening och innehåll:

"the human creates the environment to which the system then adapts. The human actor does not react to an environment, he enacts it." (s 64)

Tolkningen av omgivningen kan enligt Weick enbart baseras på historiska observationer. Det som inte har inträffat kan inte heller analyseras. Planering är därför retrospektiv.

Denna genomgång av antaganden bakom planeringsprocessen, beslutsfattande och information leder mig, även här, till slutsatsen att antaganden i marknadsföringsplaneringsmodellerna kan vara en orsak till de praktiska problemen.

Sammanfattning

Håkansson & Snehota (1976) har kallat litteraturens syn på marknadsföringsplanering en myt. Med detta menar de, att de antaganden som modellen vilar på, gör att modellen blir en myt i sin praktiska tillämpning genom att inte vara en bra avbildning av det system som ska planeras för och av det praktiska planeringsarbetets möjligheter och restriktioner.

Mintzberg (1979) menar att problemet med antagandena är att de inte är empiriskt baserade.

"The problem with that literature however, is that it is conceptual without being empirical; it describes the systems as highly ordered and regulated, as the theorists would like to see them operate." (s 158)

Pfeffer och Salancik (1978) kritiserar också den här typen av litteratur:

"Books about how to manage or how to succeed are ill advised because they give the impression that there is some set of rules or procedures that will guarantee success. The essence of the concept of interdependence means that this cannot be the case. In any interdependent situation, outcomes are at least partially in the control of other social actors, and the successful outcomes achieved through performing various managerial roles derive in part from actions taken by others outside the manager's control." (s 267-268)

I detta avsnitt har på ett översiktligt vis konstaterats att vissa av antagandena i modellerna för marknadsföringsplanering inte alltid är giltiga och att en del t o m mindre bra representerar verkligheten.

Modellerna ska täcka fler situationer än vad som är realistiskt (Anthony 1965). Detta torde särskilt gälla de industriella system som präglas av heterogenitet i såväl utbud som efterfrågan.

Det finns därför ett behov av att utveckla kunskapen om marknadsföringsplanering.

Antagandet i denna rapport är att en viktig orsak till de praktiska problemen med marknadsföringsplanering hänger samman med marknadens karaktär, dvs egenskaper hos utbytesrelationer mellan marknadens aktörer. Ett exempel på sådana egenskaper är de beroendeförhållanden som finns till enskilda kunder och som innebär att samordning och anpassningar måste ske med större hänsyn till heterogenitet, akut problemlösning, beroenden mellan aktiviteter i företaget, förhandling mellan företag och hantering av konflikt. En andra orsak till de praktiska problemen kan vara att de antaganden som görs beträffande planering i sig, beslutsfattande och information inte speglar den praktiska verkligheten.

Därför vill jag i denna rapport tränga djupare in i de problem som marknadsföringsplaneringen ska underlätta hanteringen av.

2.2 Marknadsföringsplanering i ett resursberoende perspektiv

Detta avsnitt behandlar konsekvenserna för marknadsföringsplanering om antaganden i marknadsföringsplaneringsmodellerna ersätts med ett systemsynsätt, där de olika aktörerna är beroende av varandra för att genomföra nödvändiga resursutbyten.

Som framgår av kapitel ett ingår ett företag i ett industriellt system. Systemet består av en uppsättning företag som utför olika aktiviteter. Hägg & Johanson (red, 1982) exemplifierar detta med en Volvo personbil. Volvos produktionssystem karakteriseras av en långt

driven arbetsfördelning, där man förlitar sig på en stor mängd underleverantörer.

"Alla delar i bilen måste passa ihop. De ska t ex ha rätt form och rätt dimension. Tillverkningsstegen måste också passa ihop i tiden så att människor och maskiner finns tillgängliga och inte heller behöver vara sysslolösa. Därför finns det inom systemet ett gigantiskt behov av samordning av alla aktiviteter som på olika sätt är beroende av varandra." (s 13)

De delar som ska ingå i den färdiga bilen härstammar således till en stor del från resurser utanför företaget. Det är genom utbytesrelationer till underleverantörssystemet som Volvo bygger upp sin förmåga att betjäna sina kunder.

I micro-teorin sker samordningen av aktiviteter genom marknaden, där priset är den främsta informationsbäraren som styr produktion och konsumtion likt en osynlig hand. Micro-teorins marknad är emellertid en "idealform" (Sjöstrand 1985) och har i sin "framträdelseform" uppvisat ett flertal imperfektioner, såsom varaktiga utbytesrelationer mellan leverantör och kund p g a transaktionskostnader och osäkerhet, heterogena resurser, "carry-over" effekter och icke fritt tillgänglig information. Alderson (1965) menar att den osynliga handen inte styr industriella marknader, då dessa ofta avviker från homogenitetsantagandet, dvs resurserna på marknaden är inte fullt utbytbara mot varandra. Samordningen av aktiviteter sker i stället genom en synligare hand (Hägg & Johanson, red, 1982). Med detta menas emellertid inte att samordningen sker inom den andra ytterligheten, hierarki (Williamson 1975). Snarare är det så att samordning sker genom en mängd mellanformer mellan marknad och hierarki (Richardson 1972, Eliasson et al 1984, Pfeffer & Salancik 1978, Thompson 1967). Johanson & Mattsson (1985) konstaterar därför:

"The industrial system is composed of firms engaged in production, distribution and the use of goods and services. We describe this system as a network of exchange relationships between the firms. There is a division of work in the net-

work which means that the firms' activities are dependent on each other and need to be coordinated. Coordination is not brought about through a central plan or an organizational hierarchy, nor does it take place through the price mechanism in the traditional market model. Instead coordination takes place through interaction between firms in the network where price is just one of several influencing conditions." (s 187)

I utbytesrelationerna testar parterna hur väl de passar för varandra tekniskt, administrativt, socialt etc. Mellan dem pågår en anpassning och påverkan för att utbytesrelationen ska fortleva, vilket innebär en investering för framtida resursutbyten. Konflikter får lösas inom ramen för utbytesrelationen och i Hirschmans (1970) termer blir det således mer fråga om "voice" än "exit".

Kännetecknande för dessa mellanformer är att mer eller mindre uttryckta kopplingar finns mellan systemets aktörer, något som Cyert & March (1963) kallar förhandlad omvärld.

I forskningen om industriella marknader (1) har man funnit ett uttryck för den förhandlade omvärlden. Detta är de utbytesrelationer som företaget bygger upp bakåt till leverantörer, åt sidan till kompletterande och konkurrerande leverantörer och framåt till kunder. Utbytesrelationerna skapar genom sin fortvaro stabilitet i resursutbytet men samtidigt ökar beroendet, då alternativen reduceras p g a den tid det tar att bygga upp utbytesrelationerna och genom att resurser binds. Forskningen om industriella marknader och konsekvenserna för marknadsföringsplanering behandlas i avsnitt 2.3.

I s k interorganisatorisk teori är organisationens beroende av specifika enheter i omvärlden en utgångspunkt.

"Because organizations are not internally self-sufficient, they require resources from the environment and, thus, become interdependent with those elements of the environment with which they transact." (Pfeffer 1982, s 192-193)

(1) Se t ex Hammarkvist et al (1982), Håkansson (ed, 1982), Håkansson & Johanson (1982), Hägg & Johanson (red, 1982), Mattsson (1985).

Företaget påverkas således av sin omvärld men påverkar den också genom att andra aktörer är beroende av dess aktiviteter och resurser. Allt i omvärlden påverkar respektive påverkas dock inte. Dels är kopplingen mellan företaget och dess omvärld inte fullständig. Det "svängrum" som finns kallar Weick (1969) "loosely coupled systems" och Ford et al (1986) "inconsistency". Dels är det bara vissa aktörer som är av särskild betydelse för företagets resursutbyten. Dill (1958) talar om företagets handlingsmiljö och menar med denna 1) kunder (vidareförädling, mellanhänder och slutförbrukare), 2) leverantörer (råmaterial, insatsvaror, arbetskraft, kapital, utrustning och arbetsredskap), 3) konkurrenter både på kund- och leverantörssidan samt 4) politiska grupper såsom fack- och branschföreningar. Dels kanske inte alla kopplingar noteras (1) och de utgör därmed ingen direkt men väl indirekt påverkan.

I ett resursberoendeperspektiv är alltså företagets möjlighet att fortleva sammanhängande med möjligheten att anskaffa och förvalta

(1) Weick (1969) pekar på ett par problem då omvärldens inflytande på företaget analyseras.

1. Missbedömning av beroendeförhållanden.
Vilka är de relevanta parterna och i vilka dimensioner och med vilken kraft är de relevanta? Vad är vår styrka och makt i förhållande till dem?
2. Missbedömning av krav.
Parten är identifierad och positionen uppfattad men kraven på resursutbytet har missbedömts. Reaktionen blir ofta att höja den egna produktiviteten med påföljd att resultatet ytterligare missar förväntningarna då problemet snarare var ett effektivitetsproblem.
3. Benägenhet att konservera invanda mönster.
Krav och beroenden har hanterats på ett visst sätt och kanske med ett visst mått av framgång. Gårdagens framgångsfaktorer ogiltigförklaras inte över en natt, även om omvärldens krav så skulle kräva.
4. Motstridiga krav.
Normalt måste kraven från olika externa grupper balanseras mot varandra. Rädslan att stöta sig med någon grupp kan lamslå företaget och på sikt hota den långsiktiga överlevnaden.

resurser. Pfeffer och Salancik (1978) kritiserar andra författare då de ägnat sig åt att behandla hur resurser används snarare än hur de anskaffas. Om resursanvändning är utgångspunkten blir perspektivet internt. Problem antas kunna lösas genom förändring av interna förhållanden utan hänsyn till kopplingar till omvärlden. Författarna betonar i detta sammanhang vikten av att hålla isär begreppen effektivitet och produktivitet.

"Organizational effectiveness is an external standard of how well an organization is meeting the demands of the various groups and organizations that are concerned with its activities." (s 11)

"Organizational efficiency is an internal standard of performance." (s 11)

En viktig orsak till att beroenden uppstår mellan aktörer i det industriella systemet är att var och en försöker att få ett så produktivt utnyttjande av resurserna som möjligt, vilket inte behöver vara effektivt ur systemets synvinkel.

Av denna genomgång framgår att marknadsföringsplanering ur ett resursberoendeperspektiv innebär samordning av aktiviteter och resurser mellan leverantör och kund med hänsyn tagen till de beroendeförhållanden som finns mellan dem. Nästa fråga blir då vad ett beroende innebär.

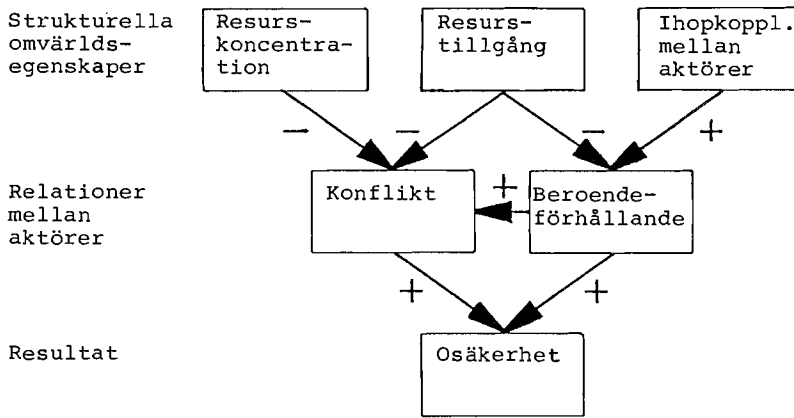
Beroende

I organisationslitteraturen finns två grundläggande sätt att betrakta företagets omvärldsberoende (Scott 1981):

- * Omvärlden är en källa för information: osäkerhet
- * Omvärlden är en uppsättning resurser: beroende

Pfeffer och Salancik (1978, s 68) har visat att det finns ett samband

mellan de två betraktelsesätten, figur 2.2.



Figur 2.2: Sambandet mellan osäkerhet och beroende

Av figuren framgår att det finns tre strukturella omvärldsegenskaper. Dessa är resurskoncentration - i vilken grad resurser är spridda mellan systemets aktörer; resurstillgång och ihopkoppling mellan aktörer - antal och mönster av relationer mellan aktörer. Dessa strukturella egenskaper bestämmer relationen mellan aktörerna och då närmare bestämt graden av konflikt och beroende. Hög resurskoncentration ökar inslaget av konflikt. Stor resurstillgång minskar inslaget av konflikt och minskar beroendeförhållandet mellan aktörerna. Hög grad av ihopkoppling mellan aktörerna ökar också beroendeförhållandet mellan dem.

Konflikt och beroendeförhållande påverkar i sin tur den upplevda osäkerheten på så vis att en hög grad av konflikt och beroende mellan aktörerna ökar osäkerheten. Dessutom innebär ett högt beroende en ökad konflikt.

Jag har valt att betrakta omvärlden som en uppsättning av resurser och intresserar mig därför för de beroendeförhållanden som dessa re-

surser ger upphov till. Osäkerhet betraktas i enlighet med resonemanget ovan som en produkt av de beroenden som föreligger.

Huruvida ett beroende föreligger eller ej bestäms av i vilken utsträckning behov föreligger för resursen och i vilken utsträckning alternativ finns tillgängliga (Thompson 1967). Pfeffer och Salancik (1978) definierar beroende på följande sätt:

"Dependence can then be defined as the product of the importance of a given input or output to the organization and the extent to which it is controlled by relatively few organizations. A resource that is not important to the organization cannot create a situation of dependence, regardless of how concentrated control over the resource is. Also, regardless of how important the resource is, unless it is controlled by a relatively few organizations, the focal organization will not be particular dependent on any of them." (sid 51)

Mintzberg (1983) ser företags beteende som ett maktspel, där olika aktörer försöker skaffa sig kontroll genom den maktbas som resurser utgör. Perrow (1981) uttrycker liknande tankar då han menar att beteendet inte är styrt i riktning mot att skapa effektivitet utan kontroll. De krav som ställs på resurserna för att de ska vara en maktbas är att de ska vara betydelsefulla, koncentrerade och heterogena, dvs icke fullt utbytbara. Beroenden existerar förutom till omgivande aktörer också mellan företagets interna aktiviteter. Det blir således ett komplext system av beroendeförhållanden som måste hanteras för att nå målet - att få tillgång till viktiga resurser och säkerställa avsättning av varor och tjänster.

Ur marknadsföringsplaneringssynvinkel blir det för begränsat att som normalt betrakta samordning av resurser som en intern angelägenhet. I stället blir frågan hur interna och externa resurser ska samordnas med varandra för att önskad resursutbyten ska komma till stånd. Detta betyder att det är svårt att dra gränsen mellan internt och externt. Snarare än att dra gränsen "vid fabriksporten" borde de aktörer till vilka ett stort beroende finns, inkluderas i den "egna" organisationen (Benndorf & Hammarkvist 1983, Sjöstrand 1985, Hägg &

Johanson, red, 1982). Melin (1977) konstaterar att varje köp/sälj-process är i sig den intressanta organisationen att studera. Mattsson (1984) drar samma slutsats beträffande planering:

"Om vi antar att alla företag gör upp planer för sin utveckling (tillväxt, produktion av nya produkter, ändring av distributionskanaler etc), så är det självklart att företagens möjligheter att få dessa planer realiserade i hög grad är beroende av vilka planer som andra företag (komplementära och/eller konkurrerande) i nätverket har och vilka resurser och aktiviteter som dessa företag utnyttjar för förverkligandet av sina planer." (s 3)

En annan slutsats är att marknadsföringsplaneringen måste ske med hänsyn tagen till de beroendeförhållanden som råder till vissa aktörer på marknaden.

Förutsättningar för resursutbyten

I sin relation till omvärlden möter företaget ständigt en mängd olika önskemål kring de resursutbyten som ska genomföras. De önskemål som framkommer är hämtade från respektive parts egen resursstruktur och därmed villkor för ett produktivt utnyttjande av resurserna. De olika parternas önskemål måste därvid sammanjämkas med den egna resursstrukturen. Orsaken till detta utvecklas av Pfeffer & Salancik (1978):

"Organizations could not survive if they were not responsive to the demands from their environments..., demands often conflict and ... response to the demands of one group constrains the organization in its future actions, including responding to the demands of others. This suggests that organizations cannot survive by responding completely to every environmental demand." (s 43)

En orsak till att alla önskemål inte kan tillgodoses är att företaget vid ett givet ögonblick besitter en viss resursuppsättning, som är en förutsättning men också en restriktion för vilka resursutbyten som är möjliga att genomföra. Resursuppsättningen består av de människor som verkar i organisationen, det sätt på vilket de samverkar (organisationsstruktur), den teknologi som används, den övriga utrustning som

företaget besitter (maskiner, lokaliteter, finansiella resurser etc) samt de resurser som uppstår genom utbytesrelationer till andra företag bakåt och åt sidan (gemensamma utvecklingsprocesser, produktionsresurser, distributionsresurser etc). De interna resurserna kan således bestå av en mängd externa resurser som kan utnyttjas genom företagets utbytesrelationer.

Ett tillverkande företag har många gånger stora fasta anläggningar. Beläggning och kapacitetsutnyttjande blir väsentliga, då kostnadsstrukturen är stel. Behovet av framförhållning blir stort. Parsons (1960) och Thompson (1967) talar i detta sammanhang om att ett företag i sin relation till omvärlden har tre avgränsade nivåer för att skydda vissa delar från omvärldens påverkan. Företaget har en teknisk kärna, en administrativ och en institutionell nivå. I den tekniska kärnan sker den egentliga produktionen av varan/tjänsten. Den administrativa nivån syftar till att relatera den tekniska kärnan till omgivande system och att administrera företagets interna resursutbyten. Den institutionella nivåns funktion är att relatera företaget till ett större socialt system, samhället. Följaktligen finns resursbaser i den tekniska kärnan, i det administrativa systemet och i utbytesrelationerna till omvärlden.

De två sistnämnda nivåerna, den administrativa och den institutionella, används främst för att skydda den tekniska kärnan, då denna för den inre effektivitetens skull, produktiviteten, ej får störas i för hög grad. Önskemål kan finnas om standardisering, långa serier etc och för att uppnå detta vill företaget undvika att reagera på samtliga signaler från omvärlden (1). Kunderna har emellertid olika önskemål i fråga om resursutbytet. Kunden upplever att hans behov är mer eller mindre unikt. Därför krävs olika grad av flexibilitet för att önskade resursutbyten ska genomföras. Det blir därför betydelse-

(1) I den organisationsteoretiska litteraturen presenteras ett antal faktorer som påverkar företagets möjlighet att anpassa sin tekniska kärna till omvärldens krav, se t ex Woodward (1965), Thompson (1967), Burns & Stalker (1961), Lawrence & Lorsch (1967), Pugh et al (1969), Galbraith (1973).

fullt för det säljande företaget att både påverka och anpassa sig till de önskemål som ställs.

Thompson (1967) benämner denna situation, dvs det samtidiga sökandet efter säkerhet och flexibilitet, administrationens paradox. Han betonar samtidigt tidens betydelse, där vi på kort sikt söker säkerhet men på längre sikt kan sträva efter flexibilitet.

Hägg och Johanson (red, 1982) sammanfattar situationen på följande sätt:

"Företag på sådana (heterogena marknader) är till stor del präglade dels av de anläggningar som de har, dels av de råvaror de använder." (s 37)

"Det finns också en heterogenitet som är kopplad till tiden. En investering som görs idag innebär att företaget binder sig till en viss teknik för en ganska lång period, åtminstone om investeringen är över en viss storlek." (s 38)

"För att företaget ska uppnå effektivitet i en omgivning karaktäriserad av heterogenitet krävs att det aktivt anpassar och koordinerar sitt sätt att arbeta med omgivande enheters sätt att arbeta samt att det försöker påverka de senare enheterna till att anpassa sitt beteende." (s 40)

En andra orsak till att alla önskemål inte kan tillgodoses är att önskemålen sinsemellan kan stå i konflikt med varandra t ex p g a konkurrens i nästa led. En aspekt på denna orsak är att aktörerna har olika mål och därmed måttstockar som ofta är oförenliga (Thompson 1967).

En tredje orsak är att företaget inte vill tillgodose önskemålet utan snarare vill att detta anpassas till företagets erbjudande. Det finns m a o en kontinuerlig skala mellan absoluta krav och önskemål beträffande resursutbytet. Var på skalan två parter finns torde främst bestämmas av det beroende som råder mellan dem.

Det finns således olika förutsättningar för att genomföra resursutbyten dels med tanke på den egna resursstrukturen, dels med tanke på

hur förenliga de önskemål som kunderna ställer på utbytet är med varandra. Marknadsföringsplanering kommer därvid att omfatta mer än företagets avsättning. Planeringen kan inte ske utan hänsyn till den tekniska kärnans möjligheter och restriktioner. Den strategiska frågan i marknadsföringsplaneringen blir därmed vilka önskemål som en anpassning ska ske till.

"The existence of incompatible demands raises the possibility that the organization may not be able to maintain the necessary coalition of support. Favoring one group offends another." (Pfeffer & Salancik 1978, s 27)

Marknadsföring och planering av denna blir en balansakt mellan de olika förutsättningar som gäller för företagets resursutbyten. Hammarkvist et al (1982) betonar denna balansgång genom följande uttalande:

"Marknadsföringsarbetet innebär att en rad relationer inom olika företagsnät ska skötas. Varje enskild kundrelation ska fungera, produkter ska levereras, tekniska problem lösas, avtal formuleras osv. För att interna resurser som maskiner och anläggningar ska utnyttjas optimalt bör olika kundrelationer samordnas. Det finns med andra ord både interna och externa relationer som måste samordnas på marknadssidan. Därför är utformningen av marknadsföringsorganisationen synnerligen betydelsefull. I många fall är detta kanske den viktigaste marknadsföringsfrågan.

En första viktig funktion som organisationen måste fylla är att skapa balans mellan relationerna till kunderna och de interna resurserna inklusive relationer till egna leverantörer." (s 151)

De resursutbyten som främst är av intresse vid marknadsföringsplanering och som denna studie har avgränsats till att omfatta är de som sker med kunder.

2.3 Marknadsföringsplanering innebär samordning inom och mellan kundrelationer

I den förhandlade omvärlden, som är en form mellan marknad och hierarki för samordning av det industriella systemet, står företagets

varaktiga utbytesrelationer i fokus och här då speciellt kundrelationerna.

Två synsätt inom marknadsföring är då särskilt intressanta. De två, interaktions- respektive nätverkssynsättet, är närbesläktade men har olika fokusering. Med ett interaktionssynsätt studeras utbytesprocessen mellan två företag. Genomgången hittills i denna referensram har emellertid visat att utbytesrelationen mellan t ex kund och leverantör inte kan ses isolerad, då det finns beroendeförhållanden också mellan kundrelationer. Med ett nätverkssynsätt fokuseras därför hela det nätverk av utbytesrelationer som omger företaget.

Jag använder båda synsätten, dels för att analysera utbytesrelationen mellan två företag, dels för att analysera de komplexa beroendeförhållanden som en hel uppsättning av utbytesrelationer ger upphov till.

Varaktiga utbytesrelationer fyller ett antal funktioner för parterna (se t ex Pfeffer & Salancik 1978 och Bergman & Johanson 1978). I Hammarkvist et al (1982) preciseras fyra funktioner som utbytesrelationer kan fylla. För det första ger de närhet, vilket skapar möjlighet att lära känna varandras förmåga och problem. För det andra ger de säkerhet genom den nära kontakten. För det tredje förmedlas information, vilket underlättar anpassning till förändrade förhållanden utan separat och aktiv insamling. För det fjärde skapar de utvecklingstryck. Genom kunskapen om varandra ställs de riktiga kraven. Dessa funktioner är genomgående positiva, men det har också diskuterats negativa effekter av varaktiga utbytesrelationer. Exempel på sådana negativa effekter är att beroendet av ett fåtal aktörer ökar och att utbytesrelationen, trots utvecklingstrycket, kan vara konserverande för parternas utveckling.

Interaktionssynsättet (1)

Tre begreppspar brukar användas vid analys av utbytesrelationen mellan två företag. Dessa är (Håkansson & Snehota 1976):

Utbytesprocesser } Anpassningar }	Beskriver vad som händer mellan och inom företagen
Problemlösning } Överföring }	Beskriver företagens förmåga att genomföra olika resursutbyten
Hantering } Begränsning }	Grupperar de viktigaste marknadsföringsproblemen

I en utbytesrelation mellan leverantör och kund förekommer ett affärsutbyte av varor och tjänster, ett finansiellt utbyte i form av ekonomisk ersättning för erhållna leveranser men också rabatter, betalningsvillkor etc, ett informationsutbyte där både kund och leverantör ger och tar information samt ett socialt utbyte där de involverade befattningshavarna bygger upp ett förtroende för varandra.

Utbytesrelationers karaktär skiljer sig emellertid från fall till fall. I vissa fall är det meningslöst att betrakta resursutbytet som en del av en utbytesrelation genom att interaktionen mellan parterna är låg ("anonymt utbyte"). I andra fall är däremot resursutbytet ett naturligt led inom ramen för en varaktig utbytesrelation ("organiserat utbyte"). Intensiteten i kontakterna, komplexiteten i det fysiska, finansiella och informativa flödet är en spegel av det beroendeförhållande som finns mellan företagen.

I interaktionen finns två företag, som i varierande grad anpassar sig till och påverkar varandras behov och förmåga. Produkter, produktionsprocesser, administrativa rutiner, distribution etc anpassas. Genom de anpassningar som sker kommer företag att successivt passa allt bättre ihop med varandra och varaktiga utbytesrelationer, som är

(1) Avsnittet bygger på Håkansson & Johanson (1982).

karaktäriserade av bindningar, växer fram.

I Hammarkvist et al (1982) diskuteras några förekommande bindningar:

- | | |
|--|---|
| * Tekniska bindningar | Ömsesidig eller ensidig anpassning av underhåll, design, produktionsutrustning, processlösningar etc. |
| * Organisatoriska eller tidsmässiga bindningar | Ömsesidig eller ensidig anpassning av order-, leverans- och lagerrutiner för att öka säkerheten i resursutbytet men också för att minska kapitalbindningen. |
| * Kunskapsmässiga bindningar | Ömsesidigt lärande av varandras behov och förmåga, vilket är en investering i utbytesrelationen. |
| * Sociala bindningar | Ofta viktigt komplement till formella avtal och till företagens kunskap om varandra. Allt kan inte avtalas och förutses varför ett ömsesidigt förtroende krävs. |
| * Ekonomiska/Juridiska bindningar | En formalisering av utbytesrelationer som både kan ses som grund och komplettering till de övriga bindningarna. |

Bindningarna innebär att marknadsföringsaktivitetens kumulativa egenkap betonas. Denna innebär att vad som skett tidigare mellan två parter har betydelse för det som sker idag och ska ske i framtiden.

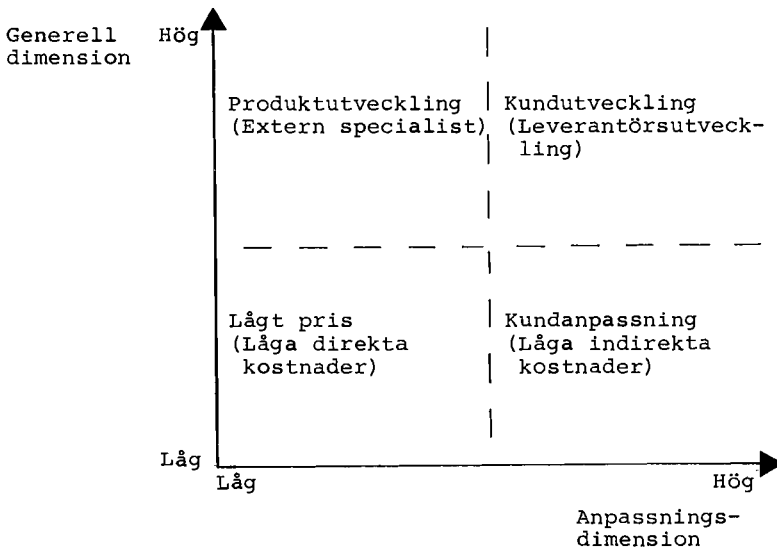
Johanson & Mattsson (1985) konstaterar därför följande:

"This model of the industrial system implies that the firms' activities in industrial markets are cumulative processes by which relationships all the time are established, maintained, developed or disrupted with the aim of achieving economic returns and survival of the individual firms."
(s 188)

För att förstå resursutbyten, påverkan och anpassning är det lämpligt att betrakta kundens behov och leverantörens förmåga. Behov och förmåga är varken entydiga eller stabila begrepp. I stället är det så att behoven och förmågorna är relaterade till andra aktörer och de är dessutom under förändring. Två typer av behov och förmågor kan urskiljas. Den ena avser problemlösningen och den andra överföringen av den. Problemlösningen och överföringen kan betraktas i två dimensioner (Håkansson & Johanson 1982):

"Den ena är en generell dimension som anger hur svår, komplicerad eller avancerad lösningen är jämfört med alternativa lösningar. Den andra är en anpassningsdimension där förbindelsen karakteriseras efter hur anpassad lösningen är ..." (s 8)

Om dessa båda dimensioner sammanförs kan fyra typstrategier för leverantörens marknadsföring och kundens inköp identifieras beträffande problemlösningen, figur 2.3.



Figur 2.3: Problemlösning. Leverantörens typstrategier

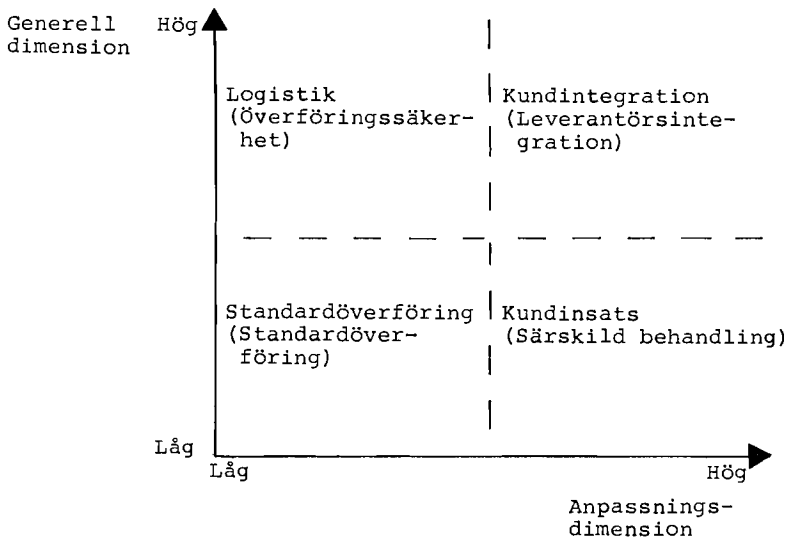
Kundens typstrategier (inom parentes)

(Källa: Håkansson & Johanson 1982, s 11 och 17)

Tanken bakom figuren är att de olika strategierna ställer olika krav på företagets resurser, organisation och resursutbyten. Den interna resursstrukturen medför begränsningar vid varje givet ögonblick för vad som är möjligt. Detta blir särskilt betydelsefullt eftersom alla fyra typstrategierna är för handen samtidigt.

Överföringen är en andra aspekt på möjligheten att genomföra resursutbytet ur såväl kundens som leverantörens synvinkel. Med denna menas inte bara den fysiska förflyttningen av problemlösningen utan också tiden för förflyttning, beredskap i form av lager och deras placering, förpackning samt orderhantering. I överföringsförmågan ingår också teknisk service (nivå och grad) liksom leverantörens typ av representation och antal servicepunkter.

I likhet med problemlösningen kan överföringen beskrivas i en generell dimension respektive en anpassningsdimension, figur 2.4.



Figur 2.4: Överföring. Leverantörens typstrategier

Kundens typstrategier (inom parentes)

(Källa: Håkansson & Johanson 1982, s 11 och 17)

De olika problemlösnings- och överföringsstrategierna ställer krav på särskild hantering. Olika interna resurser behöver prioriteras i olika utbytesrelationer för att kompromisser ska kunna uppnås mellan bitvis motstridiga krav. Det blir då viktigt att med hjälp av t ex ovan redovisade typstrategier identifiera de variabler som är avgörande för en framgångsrik hantering av respektive utbytesrelation. Hur utbytesrelationer ska etableras, utvecklas, underhållas och avvecklas är väsentliga hanteringsfrågor. I vissa utbytesrelationer är det utvecklingssidan som är avgörande, i andra är det tillverkningen eller den tekniska kundservicen. Orsaken till att det är viktigt att identifiera de avgörande variablerna är att sofistikerad problemlösning och överföring inte är något självändamål utan måste relateras till utbytespartens förutsättningar för resursutbytet. Så är t ex en komponent som håller i tio år i en maskin som har en ekonomisk livslängd på fem år feldimensionerad i förhållande till kundens behov.

Enligt interaktionssynsättet är det väsentligt att hantera utbytesrelationerna utifrån deras egenskaper. En sådan hantering ställer emellertid till problem då parterna normalt lever i en värld av begränsade resurser. Alla utbytesrelationer kan inte prioriteras och blir därför inte intressanta. En marknadsföringsfråga blir därför hur långt leverantören ska driva sin problemlösning respektive överföring gentemot olika kunder och därmed hur hårt resurser ska tillåtas bindas i en enskild kundrelation (Ford et al 1986). Denna fråga leder naturligt över till nätverkssynsättet där utbytesrelationen mellan två parter inte studeras isolerat utan i sammanhang med hela det nätverk av utbytesrelationer som företaget har med sin omgivning.

Nätverkssynsättet

Analys av en enskild kundrelation och därmed beroendeförhållandena mellan två parter är således nödvändig men inte tillräcklig för att förstå ett företags marknadsföringssituation och därmed förutsättningarna för marknadsföringsplaneringen. En helhetssyn avseende vilka kundrelationer som finns, vad de innehåller, hur de utvecklas etc, krävs.

I Mattsson (1985) presenteras grundbegreppen i nätverkssynsättet. Utgångspunkten är interaktionssynsättet och teorier kring distributionskanaler, där just utbytesrelationer mellan uppsättningar av företag fokuseras. Med nätverk avses en beskrivning av marknaden på makronivå. Marknaden består av heterogena företag som producerar, distribuerar och använder varor och tjänster. Företagen etablerar, underhåller, utvecklar och avvecklar utbytesrelationer till andra företag med vilka de utbyter värden. Utbytesrelationerna tar tid och ansträngningar i anspråk och man kan därför säga att investeringar sker i utbytesrelationer med andra. Som konstateras i avsnittet om interaktionssynsättet innehåller utbytesrelationerna bindningar mellan företagen, vilket gör att utbytesrelationerna blir av varaktig natur. Företagen har positioner i nätverket, vilka speglar deras möjlighet att påverka sin situation. Med position avses företagets funktion (grossist, tillverkare etc), uppsättning av utbytesrelationer och relativa betydelse för nätverket.

I Mattsson (1985) finns också en jämförelse med "marketing mix" synsättet, som har betydelse för synen på marknadsföringsplanering. Jämförelsen görs i sju punkter enligt följande:

- "1. The network approach stresses interaction over many time periods between individual, interdependent organizations. The marketing mix approach stresses action by sellers and reaction by (aggregated) individuals caused by these actions (stimuli) during one time period." (s 266)
- "2. The network approach, being holistic, stresses that the values exchanged are based on resources and activities in the total selling (and buying) organizations and cannot, as in the marketing mix approach, be separated into marketing mix variables handled by a 'marketing manager'. The internal organization of the selling and buying firms are important, and the interdependence between the various resources at the firm's disposal (production, engineering, finance, marketing etc.) in the exchange processes with the market is emphasized." (s 266)
- "3. The exchange by each pair of organizations, i.e., each dyad, is different. Thus heterogeneity is stressed as a basic characteristic of the markets. In the

marketing mix approach product differentiation makes suppliers different from each other. Market segmentation is a concept that recognizes differences on the demand side." (s 267)

- "4. In the network approach the market information, to an important extent, is received and interpreted during the exchange processes between organizations that are commercially linked to each other. In the marketing mix approach the information is most importantly received through market research projects that are separate studies, removed from the commercial interaction." (s 267)
- "5. System delimitation problems are more important in the network approach than in the marketing mix studies. The boundaries of the firm are clear, or rather taken for granted, in the marketing mix approach, while the network approach, taking the open systems view of organizations, sees the boundaries of the firm as an interesting research question." (s 267)
- "6. The issue of the boundaries of the relevant environment is also more important in the network approach." (s 267)
- "7. Cooperation with other organizations is a very basic issue in the network approach. In the marketing mix approach, the firm is much more a self-sufficient unit trying to influence customers and to compete with other sellers of substitutes." (s 267)

För denna studie tillför nätverkssynsättet främst att det inte enbart råder beroendeförhållanden till en kund utan också till en hel uppsättning kunder och att det därigenom uppstår beroendeförhållanden mellan kunderna, dels för att de begagnar gemensamma resurser hos leverantören, dels för att leverantören önskar erbjuda anpassningar som gjorts till en kund också till andra kunder för att få betalt för sina investeringar och för att binda sina kunder närmare sig. Hos leverantören behövs därför kunskap om hur de olika kundrelationerna ska förhålla sig till varandra.

Exempel på frågor som marknadsföringsplaneringen bör ge vägledning om är: Vad innehåller kundrelationerna (dvs vad utbyts)? Vilka kundrelationer saknas och bör etableras? Vilka ska upprätthållas på en löpande nivå? Vilka ska utvecklas? Vilka ska avvecklas?

Styrande för hur kundrelationerna ska hanteras och förhålla sig till varandra är innehållet i resursutbytet. Håkansson & Johanson (1984) utvecklar detta på följande sätt:

"Företag har behov av och etablerar vanligen olika slag av förbindelser. Det behövs en del starka, huvudsakligen kommersiella förbindelser som kan ge företaget en trygg och effektiv försörjning med insatsvaror och avsättning av färdiga produkter eller tjänster. Det behövs också tekniskt inriktade förbindelser som kan tjäna som grund för företagets kompetensutveckling. De kan vara av betydelse både när det gäller avsättning och anskaffning. Det kan också finnas behov av att arbeta på mera rörliga marknadssegment som kan ge avstämning vad beträffar den egna konkurrensförmågan och kunskaper om vidare marknads- och konkurrensförhållanden." (s 6-7)

Turnball & Valla (1986) och Cunningham & Homse (1982) bl a föreslår i detta sammanhang ett portföljtänkande, där olika portföljer av kundrelationer byggs upp efter olika kriterier.

Konsekvenser för marknadsföringsplanering

Om ett synsätt, där företagets utbytesrelationer är utgångspunkten, accepteras, är inte bara företagets aktiviteter beroende av varandra utan också deras planer. Leverantörens marknadsföringsplan är beroende av kundens marknadsföringsplan. Kundens aktiviteter i senare led och de förväntade resursutbyten som dessa ger upphov till påverkar mer eller mindre direkt leverantören i tidigare led. Detta är egentligen ett uttryck för s k härledd efterfrågan.

En andra konsekvens är att marknadens efterfrågan inte längre fokuseras, utan i stället fokuseras enskilda kundrelationer. "Thus the exchange processes on the market take place between individual organizations and not between aggregates on the demand and/or supply side" (Mattsson 1985, s 265). Genom de beroendeförhållanden som finns till vissa aktörer går det inte att aggregera de enskilda utbytesrelationerna till en total bild (Pfeffer 1982).

I Mattsson (1985) utvecklas detta:

"Information about customers is more difficult to aggregate than is usually recognized in the marketing mix approach. Since heterogeneity is costly from a production process point of view, management is concerned with the possibilities of increasing homogeneity in those activities where economies of scale make this important... a very important organizational problem is to find organizational structures that match this heterogeneity." (s 283)

Ur detta träder en bild av marknadsföringsplanering fram. Marknadsföringsplanering innebär samordning av de interna resurserna (tekniska kärnan) med kunders resurser med hänsyn tagen till de beroendeförhållanden som råder. Problemställningen blir således att samtidigt ta hänsyn till de individuella förutsättningarna för resursutbyte och skapa en helhet för resursutnyttjande i den tekniska kärnan med tanke på det nätverk av utbytesrelationer som existerar. Uppgiften är emellertid inte statisk då resurserna inte är konstanta. Resurser genereras, binds och förverkas genom planaktiviteterna.

2.4 Sammanfattning

De praktiska problem som uppstått med marknadsföringsplanering står att finna i de antaganden som finns i de använda modellerna.

Med hjälp av interorganisatorisk teori och senare forskning kring industriell marknadsföring ändrades fokus för marknadsföringsplanering från hantering av efterfrågan till hantering av kundrelationer. Samordningsaspekten mellan den egna resursstrukturen (tekniska kärnan) och kundens resurser betonas särskilt.

Referensramen får betydelse för hur företaget betraktas. Det här förda resonemanget pekar på att organisationsgränserna borde vidgas till att också inkludera de aktörer med vilka viktigare resursutbyten

genomförs. Om perspektivet ändras på detta vis kan åtskilliga delar av existerande organisationslitteratur användas för att bättre förstå den "nya" vidgade organisationen.

Referensramen får också betydelse för synen på marknadsföringsplanering, som ingående i en mängd olika aktiviteter för samordning av kundrelationer. I marknadsföringsplaneringen krävs en separation mellan "strategisk samordning" och "operativ samordning" (Håkansson, ed, 1982). Regler behövs, då det är svårt för dem som är involverade i den dagliga utbytesrelationen med en kund att se den utifrån företagets helhetsperspektiv. Dessa regler kan omfatta hur olika kunder ska behandlas (t ex investeringar och servicenivå) och hur uppkommande krav ska hanteras.

Den empiriska studien ska betraktas utifrån den syn på marknadsföringsplanering som referensramen givit som resultat. Det kan vara värt att notera att synen på marknadsföringsplanering inte var lika utvecklad hos mig vid studiens genomförande. Som konstateras i kapitel ett, har kunskapsinhämtandet varit iterativt mellan teori och praktik, varför referensramen i sig också utgör ett resultat av studien.

Den empiriska studien omfattar en leverantör, dennes mellanhänder och sex kunder. I det empiriska materialet studeras vilka förutsättningar som gäller för resursutbyte, vilka anpassningar som gjorts på ömse håll samt hur de olika kundrelationerna hanteras var för sig och tillsammans.

Undersökningssyftet i denna rapport är således att beskriva och analysera förutsättningar för och hantering av resursutbyten som uttryck för företagets marknadsföringsplanering i betydelsen samordning inom och mellan kundrelationer. I förutsättningarna för resursutbytet ingår att studera de beroendeförhållanden som råder och den avvägning som görs mellan den tekniska kärnans krav på standardisering och förplanering och kundernas krav på flexibilitet och anpassning.

3. Forskningsfallet

3.1 Företaget och dess bakgrund

Innovationen

"Året var 1916 och jag var metallurgchef vid Degerfors Järnverk. En dag höll jag på att bestämma kolhalten i badet vid en martinugn med en elektrisk motståndsmetod.

Man glödgade två stavar från samma prov, härdade så den ena staven och lät den andra långsamt svalna. Sedan mätte man motståndsskillnaden.

För att få stavarna täta tillsattes aluminium. Det var viktigt att tillsätta konstant mängd. För mycket aluminium hade visat sig ge för högt elektriskt ledningsmotstånd.

Jag hade just lagt in pinnarna stödda på en grov tång, innanför luckan. Då ropade man att valvet höll på att rasa ned på en ugn längre bort.

När jag kom tillbaka en halvtimme senare hade den grova järntången smält, men märkligt nog hade de tunna pinnarna klarat värmen!

Tydligen hade det aluminium, som vi tillsatte för att få stavarna täta, inte bara höjt järnets specifika motstånd utan också dess värmebeständighet. Det tydde på att man kunde få fram elektriskt motståndsmaterial baserat på järn/aluminium."

Detta är Hans von Kantzows berättelse i samband med Kanthals 50-års jubileum, om vad som hände när ett nytt elektriskt motståndsmaterial såg dagens ljus. Tankarna grodde men innovationen låg obearbetad i tio år framåt. Två år efter upptäckten, år 1918, blev nämligen Hans von Kantzow disponent vid Bultfabriks AB i Hallstahammar, och hans nya befattning upptog all hans tid.

Bultfabriks AB

År 1873 etablerades företaget av Nils Petersson och Gottfrid Rystedt. Det var den begynnande svenska industrialiseringen som var avgörande. Behovet av skruv, bult och andra fästelement blev stort för att klara utbyggnaden av järnvägar, broar, industrier etc. Behovet tillgodosågs vid denna tidpunkt genom import och av lokala smedjor. Det fanns således utrymme för en svensk tillverkare som framställde fästelement på ett mer industriellt sätt. I Hallstahammar fanns tillgång till vattenkraft, mark och ett järnbruuskunnande. Nils Petersson blev företagets förste VD. Trots en allmän depression i Sverige på 1870-talet växte företaget med 15% i omsättning per år under sina första tio år. År 1893 övertog Gottfrid Rystedt, den andre grundaren, VD-skapet och behöll det till 1915. Under denna period fortsatte företagets tillväxt, om än inte så dramatiskt. År 1915 blev Bengt Ingeström ny VD för Bultfabriks AB och tre år senare blev, som nämnts, Hans von Kantzow disponent under Ingeström.

Efter första världskriget hade företaget bekymmer. Man hade tidigare motiverat ett högre pris med att man aldrig tummade på sin kvalitet. Vid denna tidpunkt var emellertid priset 40% högre än konkurrenternas. Amerikanarna hade utvecklat nya maskiner som skulle kunna lösa problemet, men den svenska marknaden räckte ej till.

Bultfabriks AB fattade då ett av sina viktigaste beslut. Man beslöt att exportera sina produkter och kom då upp i volymer som motiverade en investering i de nya maskinerna. För att klara en expansion utanför Sverige, byggdes ett nät av agenter upp i världen. Denna förändring av Bultfabriks AB gjorde företaget väl rustat inför 1930-talets depression.

Innovationen utvecklas

I sin strävan att finna avancerade automatiska produktionsprocesser för Bultfabriks AB kom Hans von Kantzow att besöka USA år 1925. Vid

ett besök hos Hoskins Manufacturing Company lärde han sig att företaget var ledande i USA när det gällde tillverkning av elektriskt motståndsmaterial. Hoskins framställde en krom-nickel legering som klarade temperaturer upp till 1.100°C. De hade en imponerande omsättning och god vinst, vilket påminde Hans von Kantzow om att hans innovation borde vidareutvecklas. Innovationen hade nämligen företräden framför krom-nickel legeringarna, dels fanns applikationer som krävde motståndsmaterial som klarade högre temperaturer än 1.100°C, dels var nickel en begränsad resurs.

Denna händelse gjorde att Hans von Kantzow började utveckla sin innovation. År 1926 inlämnades en patentansökan avseende en järn-krom-aluminium-legering i form av tråd och band, avsedd som elektriskt motståndsmaterial för temperaturer upp till 1.350°C.

Med patentet som grund fortsatte utvecklandet och experimenterandet. År 1931 var tiden mogen att exploatera uppfinningen och för detta ändamål bildades AB Kanthal (Kantzow Hallstahammar). Namnet rimmar också med grundämnet tantal, som är känt för sitt höga värmemotstånd.

Tre år tidigare, år 1928, hade Hans von Kantzow efterträtt Bengt Ingeström som VD för Bultfabriks AB. Efter bildandet av AB Kanthal kom han därför att bli VD för två företag.

Bultfabriks AB kom emellertid inte i skymundan. Expansionen fortsatte utomlands och i Sverige började man se sig om efter expansion inom både fästelement och andra områden. År 1933 förvärvades Eskilstuna Fabriks AB, som tillverkade fästelement och transmissionskedjor. Ägare till Eskilstuna Fabriks AB var familjen Söderberg. Ragnar Söderberg kom att ingå i Bultfabriks ABs styrelse och var dess ordförande under många år. Familjen Söderberg kom genom förvärvet att kontrollera 25% av aktierna i det nya Bultfabriks AB.

Kanthal - lovande men resurskrävande

Intresset för det nya materialet var stort när Kanthal började att

exploatera innovationen. En mängd prover sändes ut och resultat strömmade in. Det nya motståndsmaterialet räckte emellertid inte till, det var sprött, det brast m m. Konkurrenterna var inte sena att misstänkliggöra nyheten och ryktesspridningen var omfattande.

Kanthal mötte egentligen två problem. Den egna kompetensen att få fram ett kvalitativt motståndsmaterial räckte inte till och materialet kunde inte hanteras av kunden på samma sätt som ett konventionellt motståndsmaterial. Kanthalmaterialet krävde nya kunskaper som ibland saknades.

För att hantera det första problemet byggdes ett eget smältverk, en smedja och ett tråddrageri. Dessa stod färdiga år 1937. För en ordentlig etablering och expansion krävdes mer resurser, inte minst för att hantera användarproblemet.

För att klara steg två i Kanthals utveckling beslöt Hans von Kantzow och styrelsen för Bultfabriks AB år 1938 att förvärva Kanthal. Förvärvet medförde att Hans von Kantzow kom att kontrollera 20% av aktierna i det återigen nya Bultfabriks AB. Han kom att fortsätta som VD för bägge bolagen.

Organisatoriskt lades såväl Eskilstuna Fabriks AB som AB Kanthal som självständiga dotterbolag med egen VD och styrelse.

Fortsatt expansion

Expansionen av Bultfabriks AB fortsatte. Ramnäs Bruks AB, som tillverkade kätting och rostfria diskbänkar samt hade skog och elkraft, förvärvades 1943. Bara fyra år senare, 1947, förvärvades Åshammars Bultfabriks AB. Tillverknings av rostfria och syrafasta fästelement blev specialiteten. I det avfolkningshotade Kalix etablerades en anläggning för specialskravar och bultar.

Den snabba utbyggnaden av flygindustrin under 1940-talet skapade ett

behov av gjutgodsdetaljer. En tillverkningslicens för en s k vax-gjutningsmetod köptes från USA, då den svenska tekniken inte räckte till för flygindustrins precisionskrav.

I slutet av 1960-talet var företaget en koncern med flera olika verksamhetsområden. Antalet anställda var drygt 4.000, omsättningen 349 Mkr och utlandsandelen 48%. Hela 1960-talet hade inneburit ett stort steg framåt. Helmer Nathorst, som efterträtt Hans von Kantzow som VD 1959, hade ett intressant decennium att blicka tillbaka på.

Kanthals etablering

Med den betydligt större finansiella bas som fusionen med Bultfabriks AB innebar, stod Kanthal rustat att hantera den egna kompetensen och kundens problem vid användning av det nya materialet. F & U, teknisk kundservice och en väl fungerande utlandsorganisation blev nyckelord för att ge Kanthal en position på motståndsmaterialmarknaden.

F & U

Det första steget för att höja den egna kompetensen var att bygga ett nytt laboratorium, som stod färdigt 1944.

"Det har från början varit Kanthals politik att helhjärtat satsa på forskning och utveckling för att vidga kunnandet om motståndsmaterial under varierande förhållanden." (Ur årsredovisning Bulten-Kanthal AB 1980, s 13)

Ett resultat av utvecklingen var att bimetallframställning startades 1945. Det officiella skälet till utvidgningen var att kunderna ofta var de samma som för motståndslegeringar samt att tillverkningen kräver stor insikt i och gott handlag med metallegeringar. Bimetallen skulle vara ett sätt att kapitalisera den position Kanthal byggt upp såväl teknologiskt som marknadsmässigt. Den avgörande händelsen var dock att ASEA AB ställde en fråga till Kanthal om de inte kunde starta en bimetalltillverkning, då motståndsmaterialet i ASEAs produkt behövde kompletteras med en bimetall. Ett bidragande skäl kan ha

varit att tillverkningen av motståndslageringar i bandform krävde ett valsverk. Motståndslageringen ensam kan knappast ha motiverat en investering, men i kombination med bimetall var investeringen intressant. Redan året efter, 1946, byggdes ett varmvalsverk. Fem år senare, 1951, kompletterades detta med ett kallvalsverk, som var en innovation för bimetallframställning och valsning av motståndsmaterial.

Ett andra resultat av F & U-ansträngningarna var att arbetet med motståndsmaterialet medförde behov av att sätta sig in i kundens applikation. En viktig kundkategori var ugnsbbyggare och ugnsanvändare. För att finna material för applikationer där högre temperaturer krävdes riktades intresset från smältning av metallen till pulvermetallurgi. Detta ledde till att Kanthal 1954 hade utvecklat ett pulvermetallurgiskt element för ugnar. Det nya elementet kallades Kanthal Super och dess främsta företrädare var att det klarade upp till 1.800°C elementtemperatur.

En annan viktig kundkategori var hushållsapparatstillverkare och för att ytterligare tillgodose denna industris krav startades 1954 licensstillverkning av rörelementmaskiner, Kanthal Oakley. Dessa maskiner nyttjades av apparatindustrin till att göra element av Kanthals motståndstråd.

Den förvärvade kunskapen kring uppvärmning resulterade i att Kanthal 1969 tecknade ett licens- och know-how-avtal med Thermal Circuits Corp i USA. Avtalet avsåg sk folieelement, som består av ett eller flera isolerskikt samt ett eller flera metalliska ledarmaterial. Folieelementet skiljer sig från sedvanliga element genom att de är tunna och böjbara. Nya applikationer för uppvärmning öppnade sig således.

Teknisk kundservice

Marknaden för motståndsmaterial var redan väl etablerad på 1930-talet. Detta medförde svårigheter för en ny leverantör att skaffa sig

en position. För Kanthals del blev detta arbete inte lättare genom att man tillhandahöll ett nytt material som krävde en annan behandling från användarens sida än det väl dokumenterade nickel-krom-materialet. Kunderna bytte i många fall direkt till Kanthalmaterialet utan att ta hänsyn till att den högre temperaturen krävde ett annat arrangemang för elementet, högre värmeresistans i materialet och en skraddarsydd atmosfär. För att mildra kundens osäkerhet och därmed nå egen framgång blev det därför nödvändigt med en god teknisk kundtjänst. Kanthal kom genom åren att bli synonymt med kvalitet och service.

Utlandsorganisation

Antalet köpare av motståndsmaterial var litet och de var spridda geografiskt. Tidigt härrörde över 90% av Kanthals omsättning från försäljning utanför Sverige. Arbetsfältet blev därför världen. Det var inte möjligt att, som med Bultfabriks ABs produkter, uteslutande agera från Hallstahammar. Kundstrukturen och kravet på närhet för den tekniska servicen nödvändiggjorde en väl fungerande och utbyggd utlandsorganisation. Dels kunde en del av Bultfabriks ABs agenter användas, dels byggdes ett eget nät av agenter och dotterbolag upp.

Det första dotterbolaget, som också fick en viss egen tillverkning i form av vidareförädling av motståndsmaterialet, bildades 1949 i Brasilien. Två år senare etablerades ytterligare två dotterbolag med egen tillverkning, ett i USA och ett i Italien. 1960-talet blev en expansiv period för utbyggnad av ett eget nät av dotterbolag. I Australien bildades ett dotterbolag med egen tillverkning 1963. År 1968 etablerades dotterbolag i Frankrike, Schweiz och Västtyskland, det sistnämnda med egen tillverkning, bl a vidareförädling av bimetall.

Stanford Research Institute

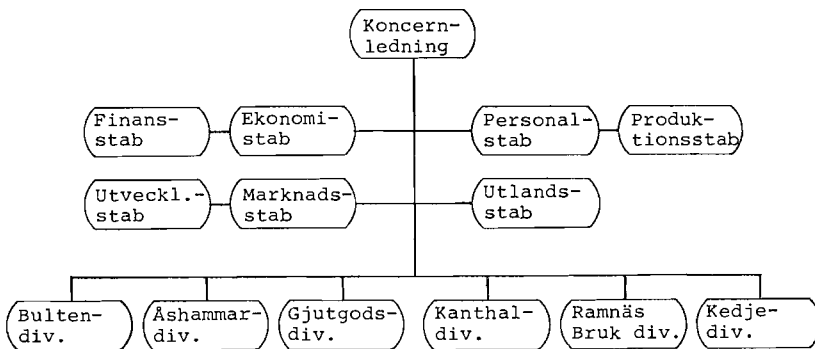
År 1969 blev viktigt i koncernens historia. Fram till detta år hade dotterbolagen i Sverige verkat självständigt som satelliter runt

moderbolaget, Bultfabriks AB. Samtliga verksamheter var framgångsrika och företaget hade en mycket god tillväxt, vilken ur koncernledningens perspektiv emellertid förde en del problem med sig. Man upplevde att stordriftsfördelar utnyttjades för dåligt genom att dotterbolagen verkade var och en på sin kant för att möta den stora efterfrågan. En konsekvens blev att kostnaderna sköt i höjden.

För att hantera styrningsproblemet anlätades det amerikanska konsultföretaget Stanford Research Institute (SRI). Uppdraget var att undersöka möjligheterna till rationaliseringar och kostnadssänkningar. Som en integrerad del i uppdraget fanns också en genomgång av organisationen.

SRI:s genomgång resulterade bl a i en rekommendation att moderbolaget borde fusioneras med de svenska dotterbolagen. Verksamheten borde därefter drivas i divisioner vars arbete skulle understödjas av sju stabsavdelningar.

En enig styrelse beslöt att från 1 januari 1970 följa SRI:s rekommendation. Den "nya" koncernen, kallad Bulten-Kanthal AB, framgår av figur 3.1.



Figur 3.1: Bulten-Kanthal koncernen 1970

"The basic aim of the reorganization was to give ourselves opportunity for greater success in the running in future. It would seem that gathering all resources under the same roof leads to greater efficiency in both marketing and product development, while also providing, at the same time, opportunity for rationalizing production and administration." (Ur Steel and ideas. A book about Bulten Kanthal. 1973 - 100-årsskrift, s 73)

Av koncernens 4.800 anställda kom 1.000 att arbeta i stab (inkl underhåll och anläggning). Direktionen bestod av divisionscheferna och cheferna för varje stab, sammanlagt 14 personer. En annan markant förändring var att respektive dotterbolags egen utlandsorganisation inte placerades under de nya divisionerna. I stället samlades de i en egen organisation under utlandsstaben. De egna utländska dotterbolagen ändrade namn från t ex Kanthal till den nya skapelsen Bulten-Kanthal.

Kort efter omorganisationen slogs Åshammardivisionen ihop med Bulten-divisionen.

Den nya koncernen mötte en bister verklighet. De goda konjunkturerna under 1960-talet byttes mot efterfrågeminskningar de följande åren. Bulten-Kanthal med sin goda likviditet kunde stå emot men lönsamheten var otillfredsställande. Friställningar skedde och debatten var livlig som i många andra svenska företag vid den här tiden.

Syndabockar söktes och en sådan blev VD Helmer Nathorst och hans nya organisation. Hans von Kantzow, som visserligen medverkade till att genomföra SRIs rekommendation, kritiserade Nathorst offentligt i Veckans Affärer 1973.

"Disponent Hans von Kantzow, 86, VD i Bulten 1928 - 1957, är kritisk mot den nuvarande organisationen..."

Hans von Kantzow anser att den centralisering av organisationen som blev resultatet av Stanford Researchs utredning - bildandet av divisioner i stället för dotterbolag samt staber med, enligt hans uppfattning, kontrollerande uppgifter över divisionerna - bidragit till resultatförsämringen i Bulten...

Som VD för ett dotterföretag har divisionschefen helt annan position vid förhandlingar på världsmarknaden. Är dotterföretaget ifråga både vad gäller produkt, produktionsapparat och kundkrets helt olika moderbolaget bör dotterbolagsform med egen VD och styrelse vara det riktiga, menar Hans von Kantzow." (19/4, s 27)

År 1973 övertog Johan Söderberg ordförandeposten från sin pappa Ragnar som innehaft den, med undantag för två år på femtiotalet, från 1949 till 1973. En av Johan Söderbergs första åtgärder var att finna en ny VD. Ingvar Wenehed, vVD i Tetra Pak, övertog VD-positionen i september 1974.

Krisföretaget ändrar inriktning

Konjunkturen hade slagit hårt mot konglomeratet Bulten-Kanthal. Flera verksamhetsgrenar, såsom skruv och bult, hade dessutom strukturella problem. När Ingvar Wenehed tillträdde var flexibilitet i förhållande till marknaden ett grundkrav. Detta klarade man inte alltid i den dåvarande organisationen. Glapp uppstod mellan marknads- och utvecklingssidan, produktiviteten var låg, leveransberedskapen var låg etc. Vissa enheter, t ex Kanthaldivisionen, behövde nyanställa personal men hindrades av det anställningsstopp som införts för koncernen p g a övertaligheten inom Bultendivisionen. Till och med den intressanta Kanthaldivisionen uppvisade en otillfredsställande lönsamhet.

För att råda bot på detta genomfördes en omorganisation i början av år 1975. Divisionsorganisationen behölls men stabsverksamheten flyttades så långt möjligt var ut till divisionerna och direktionen minskades till fyra personer. För koncerngemensamma tjänster såsom anläggningsverksamhet och underhåll inrättades en särskild servicedivision. I samband med omorganisationen rekryterades nya personer till koncern- och divisionsledning. Per Johansson blev chef för Kanthaldivisionen. Han hade tidigare varit chef för Bultendivisionen i fyra år och innan dess produktionschef vid Kanthaldivisionen.

Nästa steg blev ett trepunktsprogram för att med den nya organisationen som bas vända den nedåtgående trenden. Programmet var främst riktat mot problemen i Bultendivisionen men berörde mer eller mindre alla divisioner:

- produktionsrationaliseringar. Maskinparken var omodern och automatiseringen låg.
- intensifierad marknadsföring, främst på de utländska marknaderna.
- produktutveckling, för att minska andelen halvfabrikat och höja den teknologiska nivån. Genom att öka andelen färdiga produkter skulle konjunkturkänsligheten minska.

I den intensifierade marknadsföringen ingick att agentnätet successivt skulle avvecklas och försäljningen övertagas av egna, utländska dotterbolag. Redan före detta beslut hade ett joint venture (49%) startats i Indien. Efter principbeslutet etablerades egna dotterbolag i Belgien (1975), Norge (1976), Storbritannien (1977) och Finland (1978).

Sjuttiotalets andra hälft kom att präglas av ett hårt omstruktureringsarbete av en förlusttyngd koncern. Förlustkällorna kom att elimineras men lönsamheten var fortfarande inte tillfredsställande. Under krisåren var det Kanthaldivisionen som fick bära hela koncernen och då framför allt Bultendivisionen.

Omstruktureringen var givetvis inte smärtfri. På tre år krymptes moderbolagets personalstyrka med 1.000 personer och många fick se sig förflyttade till andra uppgifter inom koncernen. Inte ens i styrelsen var arbetet smärtfritt. Vid bolagsstämman 1979 kom upplösningen av en maktkamp.

"En maktkamp som fått det något ovanliga slutet att styrelsens ordförande och tredje störste aktieägaren Johan Söderberg tvingas lämna styrelsen - utsparkad av sin egen VD Ingvar Wenehed." (Veckans Affärer 31/5 1979, s 47)

I samma artikel uppges att personlighetstyperna varit för olika. Johan Söderberg hade en mer försiktig hållning och ville spara bort problemen medan Ingvar Wenehed förordade det motsatta angreppssättet.

Kanthaldivisionen - räddaren i nöden men också med egna problem

Som framgått var det Kanthaldivisionen som stod för lönsamheten under den sista delen av sjuttiotalet. Detta var på gott och ont. Koncernen klarade sig ur krisen, men det expansiva Kanthal hejdades i sin utveckling.

När Per Johansson tillträdde som divisionschef 1975 tyckte han att lönsamheten var otillfredsställande. Orsaker till detta var att marknads-, produktions- och utvecklingsavdelningarna inte samverkade tillräckligt mycket, produktiviteten var låg, kundernas krav på leveransberedskap möttes dåligt och flexibiliteten var för låg inom divisionen. Samtidigt visste han att Kanthaldivisionen hade tämligen unika produkter, att det fanns ett stort know-how i organisationen, en bra utlandsorganisation, ett välrenommerat namn och en god framtid för produkterna.

Per Kull, som tidigare var Kanthals exportchef och den som i mångt och mycket byggt upp utlandsorganisationen, blev i samband med omorganisationen 1975 VD för Bulten-Kanthal Trading AB. Detta företag hade hand om koncernens affärer med statshandelsländer och Kina. Per Johanssons första åtgärd blev därför att rekrytera en försäljningsdirektör till divisionen. I början av 1976, efter ett års sökande, anställdes Leif Rick.

Vid Leif Ricks tillträde hade divisionen en funktionsorganisation med två produktionsavdelningar (stål, varmvalsverk, pulvermetallurgi respektive kallvalsverk, drageri), underhållsavdelning, stab, driftsteknisk forskning, teknisk kundservice, elvärmeservice, utländsk försäljning, skandinavisk försäljning samt expedition. Samtliga dessa avdelningar rapporterade direkt till divisionschefen. Ur divisions-

chefens synvinkel var organisationen svårarbetad genom det stora informationsflödet. Avdelningarna kom därför att arbeta självständigt och ibland med "vattentäta" skott mellan sig.

Planeringen var informell. Det formella instrument som fanns var budget. Budgeten upprättades centralt i divisionen och dess främsta syfte var att fungera som ett realistiskt ingångsvärde för produktionen.

Leif Ricks första åtgärd var att omorganisera försäljningsfunktionen. All försäljning och marknadsföring lades under honom, vilket gjorde att antalet rapportvägar till divisionschefen minskades med två. Försäljningen indelades i regioner - Norden, Västeuropa, Amerika, Afrika inklusive Asien och Australien samt Östeuropa. Organisatoriskt var inte förändringarna stora men innehållet i arbetsuppgifterna förändrades. Ansvaret delegerades ned i organisationen för att öka flexibiliteten i samspelet med utlandsorganisationen och i förlängningen med kunderna. En större förändring organisatoriskt var att den tekniska kundservicen bröts ut ur F & U-avdelningen och placerades som produktförsäljningsgrupper i marknadsavdelningen.

År 1976 kom ytterligare en förändring som innebar att folieelementen placerades i ett självständigt profit center med egen försäljning, produktion och utveckling. Denna förändring var personrelaterad men kom att bilda en viktig utgångspunkt inför framtida förändringar.

För att ytterligare flytta samordningen närmare marknaden ändrades budgetarbetet, som tidigare skötts av försäljningsledningen vid divisionen. Underlaget för budgetar kom nu i stället från utlandsorganisationen som fanns nära kunden. För att föra in kundperspektivet och öka kunskapen centralt om kundens behov infördes också formell marknadsförings- och produktplanering. En särskild avdelning för att administrera planeringsarbetet inrättades. Rutinen beskrivs närmare i avsnitt 4.3.

Under 1977 utarbetades också ett förslag till en modell för långtidsplanering. Detta presenterades vid en divisions- och dotterbolagskonferens i Ramnäs. Koncernledningen menade dock att dagens problem med att klara likviditeten var viktigare än morgondagen. Av den totala planeringsmodellen kom därför endast den decentraliserade budgeten med vissa aktivitetsplaner som kommentarer att genomföras. För att ytterligare hålla ihop divisionen systematiserades resor till dotterbolagen, möten mellan olika avdelningar etc.

I slutet av 1970-talet var Kanthaldivisionen mycket lönsam. Marknaden hade inte vuxit dramatiskt under samma tid men divisionen hade anpassat sitt förhållningssätt efter den förändring som skett på marknaden i mitten av sjuttiotalet. Dessutom hade rationaliseringar inom produktionen bidragit till den markanta resultatförbättringen.

Koncernens omstrukturering fortsatte

Mindre än ett år efter maktkampen inom styrelsen blev Ingvar Wenehed utsedd till VD för investmentbolaget Aritmos. Hösten 1980 ersattes han av den då 37-årige Per-Olov Norberg, populärt kallad "Krut-Pelle". Han hade de senaste fyra åren varit chef för Division Nobel inom Boforskoncernen. Förlustkällorna hade vid denna tid eliminerats men vinstutvecklingen hade inte infriat de optimistiska förväntningarna. Lönsamheten kom därför att få högsta prioritet. I årsredovisningen 1980 uttalar nye VD sina tankar om hur det fortsatta arbetet skulle bedrivas:

"Bulten-Kanthal består av fyra divisioner, där de tre äldsta, Bulten, Kanthal och Ramnäs, från början varit separata aktiebolag, medan gjutgodsddivisionen har sitt ursprung i Kanthaldivisionen. Samtliga divisioner är visserligen baserade på vidareförädling av stållegeringar, där det metallurgiska kunnandet är en gemensam faktor, men marknader och produkter är så olika, att det ej är motiverat att sträva efter en integrering av de olika verksamhetsområdena.

Tvärtom har, för att åstadkomma en större flexibilitet och effektivare samverkan, flera marknadsinriktade resultatenheter s.k. affärsområden skapats inom respektive division.

Divisionscheferna är ansvariga för samordningen av den strategiska planeringen inom sina produktområden, alltså även utlandsverksamheten. Inom varje division bör de olika affärsområdena utvecklas var för sig allt efter sina förutsättningar." (s 4)

Lönsamheten skulle således räddas genom ytterligare decentralisering av verksamheten. Målet var att varje resultatenhet skulle uppnå 15 procents avkastning på sysselsatt kapital (totalkapital exklusive rörelseskulder). Dessutom skulle en fortsatt satsning ske på utlandsorganisationen. Per-Olov Norberg gjorde inte heller någon hemlighet av att han var en "Kanthalman". Det var kring Kanthaldivisionen som den framtida koncernen skulle byggas.

En omstrukturering inleddes i de andra tre divisionerna, vilken bl a medförde att 1.500 personer permitterades 1981. Ingvar Weneheds satsning på färdiga produkter lades ned. Olönsamma delar i respektive division avvecklades och vissa ersattes av sortimentsskäl med produkter köpta utifrån.

Trots denna bantning av verksamheten var enligt Veckans Affärer (1981, nr 17) koncernens kostym för stor.

I april 1982 skedde en för framtiden viktig händelse. Bulten-Kanthal AB och Hallstahammars AB genomförde en dubbelriktad emission, som innebar, att de bägge företagen blev delägare i varandra till 20%. Vid slutet av året hade Hallstahammars AB ökat sitt aktieinnehav så att röstetalet uppgick till ca 25%. I augusti 1983 ökades detta ytterligare till 42%. Hallstahammars AB var ett av de många mindre svenska handelsstålbolag som drabbades hårt av stålkrisen under 1970-talets senare hälft. Efter ett saneringsprogram i början av 1980-talet hade företaget goda finansiella resurser i form av lantbruk, kraft och aktieportfölj, men var utan lönsam industri. Bulten-Kanthal AB var delvis i ett motsatt läge genom den intressanta Kanthal-verksamheten, men utan tillräckliga finansiella resurser.

Hallstahammars AB beslutade i juli 1983 att erbjuda stamaktieägarna i Bulten-Kanthal AB att överlåta sina aktier mot erhållande av aktier i

Hallstahammars AB. I november 1983 hade man erhållit 93% av aktierna (96% av röstetalet) och bolagsstämman beslutade genomföra samgåendet. Samtidigt ändrades namnet från Hallstahammars AB till Kanthal AB.

Under 1982 blev Bultendivisionen ett separat dotterbolag under namnet Bulten AB. Vid sin start ägdes Bulten AB av Bulten-Kanthal (70,1%), Hasselfors (9,9%) och norska Elkem (20%). Senare samma år införlivades finska Ovako, som därmed blev ny delägare. Detta arbete med att skapa ett nordiskt fästelementföretag fortsatte under 1983 med förvärv av Sveriges största fästelementgrossist, Göteborgs Bult. Efter den affären blev Bulten-Kanthals ägarandel i Bulten AB ca 49%.

Kedjedivisionen såldes till några anställda 1981.

Gjutgodsdivisionen satsade på högteknologiska produkter för flyg-, gasturbin- och turboladdarindustrin. Från årsskiftet 1983 blev också denna division ett självständigt bolag under namnet Kanthal Casting AB med de anställda som ägare till ca 5% av aktierna.

Under 1983 bildades Kanthal Development AB. Företaget skulle utveckla nya affärsidéer till kommersiell bärkraft, vilket innefattade idé-sökning, utvecklingsarbete, etablering av ny affärsverksamhet i separata bolag samt långsiktiga riskprojekt av investment- eller venture-karaktär.

Ramnäsdivisionen blev ett självständigt bolag år 1983, Ramnäs Bruks AB, och fortsatte sin satsning på de lönsamma kättingarna till offshore industrin och på rostfria diskbänkar. I början av 1985 såldes Ramnäs till AB Ljusne Kätting, och samtidigt som kapital frigjordes blev koncernen 25%-ig ägare av Ljusne Kätting.

Under 1983 kom slutligen också Kanthaldivisionen att bli ett självständigt bolag under namnet Kanthal Electroheat AB. I en kommentar till omstruktureringen både vad gäller verksamhetsgrenar och orga-

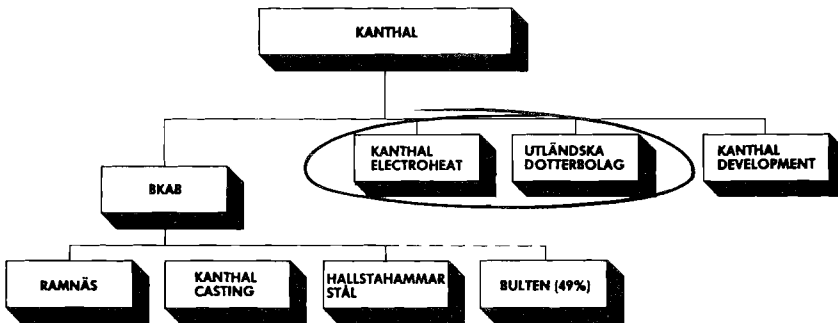
nisatorisk uppbyggnad menade Per-Olov Norberg:

"Koncernen har fått en struktur som vi är nöjda med men det är egentligen nu som arbetet börjar." (Veckans Affärer 19/8 1982, s 44)

Det arbetet skulle ha sin kärna i Kanthal Electroheat AB och de utländska dotterbolagen. Detta bedömdes emellertid inte vara tillräckligt. Per-Olof Norberg gör i årsredovisningen för verksamhetsåret 1984 följande uttalande beträffande koncernens övergripande strategi:

"Först och främst gäller det att få Casting och Bulten lönsamma. Därmed kommer hela koncernens lönsamhet att bli tillfredsställande. Parallellt skall satsningen på att utveckla Kanthal Electroheat fortsätta. Målsättningen är vidare att bygga upp, alternativt köpa, en större verksamhet, som kan utgöra ett komplement till Kanthal Electroheat." (Kanthal AB Årsredovisning 1984, s 3)

I början av 1984 fick koncernen följande utseende, figur 3.2.



Figur 3.2: Kanthalkoncernen 1984 (Källa: Kanthal AB Årsredovisning 1983, s 2)

Under 1984 förvärvades 25% av Höganäs AB och koncernens krafttillgångar avyttrades.

Utlandsorganisationen

Utlandsorganisationen har genom åren varit koncernens och då framför allt den gamla Kanthaldivisionens bas. Arbetet med att stärka den fortsatte under 1980-talet. Tillsammans med Gadelius etablerades ett dotterbolag i Japan 1981 och 1983 startades Kanthal A/S i Danmark och Kanthal Electroheat Pte Ltd i Singapore. Under perioden gjorde dotterbolagen förvärv i sina respektive länder och koncernen kom därför att få tillverknig utomlands. Tillverkningen avsåg emellertid kompletterande produkter till främst Kanthal Electroheats sortiment. Förvärven ingick i en önskan att dels finna nya och/eller kompletterande användningsområden för motståndsmaterialet, dels integrera sig framåt mot den viktiga marknaden för ugnselement, dock utan att hota den viktiga kundgruppen ugnsinindustrin.

Under 1983 kom dotterbolagen att dela upp sin verksamhet i en Kanthaldel och en Bultendel. Koncernen var således tillbaka till situationen 1969 dock med den väsentliga skillnaden att moderbolaget inte längre hette Bultfabriks AB utan Kanthal AB.

I april 1985 hade Kanthal 20 dotterbolag i 15 länder. Av dotterbolagen hade 11 egen tillverkning.

Under våren 1985 träffades dessutom en överenskommelse om ett joint-venture i Kina.

De svenska dotterbolagen arbetade i en matrisorganisation med de utländska, dvs de utländska dotterbolagen representerade koncernens hela produktsortiment. De svenska dotterbolagen fick därför konkurrera med varandra om utlandsorganisationens tid. Planer fanns att sektorisera de utländska dotterbolagen så att de svenska skulle nå ända ut till kunden. Ett första steg var att redovisa ett konsoliderat resultat för varje affärsområde inom respektive svenskt dotterbolag.

Kanthaldivisionen blir dotterbolag igen

I början av 1981, det femtionde året, kunde Kanthal se tillbaka på ett rekordår. Förbättringarna fann sin förklaring i både volymökningar och en ökad produktivitet.

Framtiden för Kanthaldivisionen såg ljus ut. Genom omstruktureringen skulle de olönsamma bitarna i koncernen lyftas bort. Kanthaldivisionen behövde för det första inte bära upp dessa längre och för det andra kunde det frigjorda kapitalet från avyttrade delar användas för investeringar i Kanthalverksamheten på världsmarknaden.

I enlighet med den nya organisationsfilosofin organiserade Kanthaldivisionen om sin verksamhet. Den nya organisationen kom att gälla från 1981. Den bakomliggande tanken uttrycks av VD Per-Olof Norberg i årsredovisningen 1981.

"En verkligt effektiv verksamhet uppnås först med ett väl fungerande samspel mellan produktion, administration och försäljning. För att komma närmare detta mål decentraliserar vi verksamheten så mycket som möjligt och har därför inom varje division skapat ett antal mer eller mindre självständiga resultatenheter." (s 4)

Ett embryo till den organisation som kom att införas hade kommit till 1976 genom bildandet av en särskild resultatenhet för folieprodukter.

Affärsidéen uppges i årsredovisningen 1984 vara:

"Electroheat har som affärsidé att utveckla och tillhandahålla produkter och tjänster med inriktning på elektrisk uppvärmning och värmekontroll." (s 6)

Organisationen bestod av fyra affärsområden, vars uppdelning skulle vara baserad på de marknader de betjänade, samt av tre serviceavdelningar, som också de hade ett resultatansvar. Strävan var att finna den i organisationen sist delbara verksamheten ur kundens perspektiv. Serviceavdelningarnas existens motiverades av att allt inte

bör delas upp. Forskningsorganisationen krävde en viss storlek. Tillverkningen av den för flera verksamheter inom divisionen gemensamma insatsvaran, valstråden, fanns i den separata Metallurgi enheten. Slutligen bedömdes samordningsfördelarna vara stora för försäljningsadministrationen, t ex förpackning och spedition.

De fyra affärsområdena kom att arbeta som divisioner i divisionen. Efter det att Kanthaldivisionen blivit ett självständigt dotterbolag kom de också att benämnas divisioner. Varje division fick sin egen styrelse dels för att markera självständigheten, dels för att hantera de nya samordningsbehov som uppstod genom decentraliseringen.

Nedan beskrivs tre av de fyra divisionerna i Kanthal Electroheat AB kortfattat. En utförligare beskrivning av divisionen Bimetal and Controls följer i avsnitt 3.2. För en siffermässig sammanfattning av utvecklingen de senaste åren, se bilaga 2. I den fortsatta beskrivningen i rapporten avses förhållandena i maj 1984.

Kanthal Special Alloys

Divisionen står för ca 60% av omsättningen, utvecklar, tillverkar och försäljer motståndsmaterial i form av tråd och band i en mängd dimensioner och elektriska specifikationer. Huvuddelen av motståndsmaterialet är Kanthallegeringar, dvs järn, krom och aluminium. På programmet finns också nickelkromlegeringar, Nikrothal. Ambitionen är att föra över kunderna till den betydligt mer lönsamma Kanthallegeringen.

Typiska användningsområden är elspisar, brödrostar, hårtorkar, strykjärn, elkaminer, tvättmaskiner etc. I flera av dessa är värmeelementet utformat som rörelement. För att tillgodose kundernas krav tillverkas även ett komplett maskinprogram för tillverkning av rörelement. Ett annat viktigt användningsområde för elektriskt motståndsmaterial är precisionsmotståndstråd i potentiometrar och resistorer för elektronikindustrin. Antalet kunder av betydelse är

litet. Kunderna är väl kända och resursutbyten sker inom ramen för väletablerade affärsrelationer.

Special Alloys möter endast en global konkurrent, Driver Harris. Mer lokalt verksamma konkurrenter finns dock. I USA finns Hoskins och Wilbur B Driver, i Storbritannien Wiggins, i Frankrike Metal-Imphy, i Västtyskland Thyssen, VDM och Vacuumschmelze samt i Japan ett halv-dussin konkurrenter som börjat söka sig utanför den egna hemmamarknaden. Kanthals värdsmarknadsandel för järnbaserade material är 60% medan den för nickel-krombaserat material är 15%.

Motståndsmaterialmarknaden är således väl strukturerad och Kanthals position på denna är framskjuten.

Kanthal Furnace Products

Divisionen svarar för 20% av omsättningen. Furnace Products förser ugnsinustrin med tråd och band, färdiga metalliska element, speciella pulvermetallurgiskt (Kanthal Super) tillverkade högttemperatur-element för alla förekommande elektriska ugnstyper upp till 1.800°C, Fibrothal elementmoduler samt kiselkarbidelement.

Elugnar har bedömts möta en intressant framtid, varför omfattande investeringar sker i divisionen. Flera av produkterna är unika och konkurrenterna få eller icke existerande. Vissa farhågor finns att den stora tillväxten inte ska klaras av Kanthal, vilket kan ge en öppning för en konkurrent.

Traditionellt har glasindustrin varit den viktigaste avnämargruppen. Flera applikationer, där man önskar renhet samt god inre och yttre miljö, är dock av intresse, t ex inom stålindustrin. De olika produkterna inom affärsområdet möter olika marknadssituationer. För de "traditionella" metalliska elementen är antalet kunder och konkurrenter stort, ersättningsmarknaden betydande och en lokal anpassning och närvaro viktig, medan de pulvermetallurgiska elementen finner ett fåtal kunder av betydelse och mindre krav på anpassning.

För att utveckla positionen som fullsortimentsleverantör till ugnsinindustrin har flera företagsförvärv (kiselkarbidelement) skett under 1980-talet.

Kanthal Foil Elements

Divisionen svarar för knappt 10% av omsättningen. Utveckling, produktion och försäljning sker av folieelement. Ett folieelement består av en etsad metallfolie med tunna isoleringsskikt på båda sidor och utgör ett flexibelt värmelement. Användningsområdet är främst ytuppvärmning till låg temperatur (ca 200°C) i kopieringsmaskiner, hushållsapparater, instrument, defrosterelement för backspeglar och parabolantennor. Avsättningen ser annorlunda ut än för de andra divisionerna, då alla typer av kunder inte är kända. Folieelementet med sina egenskaper öppnar nya användningsområden där uppvärmning tidigare inte varit möjlig p g a utrymme eller där kraven på jämn och ytbe-gränsad värme är stora. Ett pionjärarbete krävs således för att sprida kunskap om den tekniska lösningen som sådan.

Konkurrenter finns i första hand i USA men ett par tillverkare finns också i Europa och Japan.

Affärsområdet har under flera år uppvisat en svag lönsamhet men bedöms ha en intressant framtid (1).

3.2 Kanthal Bimetals and Controls

Bimetalldivisionen står för ca 10% av Kanthal Electroheats omsättning och visar ett positivt resultat. Avkastningen på sysselsatt kapital är emellertid lägre än för divisionerna Speciallegeringar och Ugns-

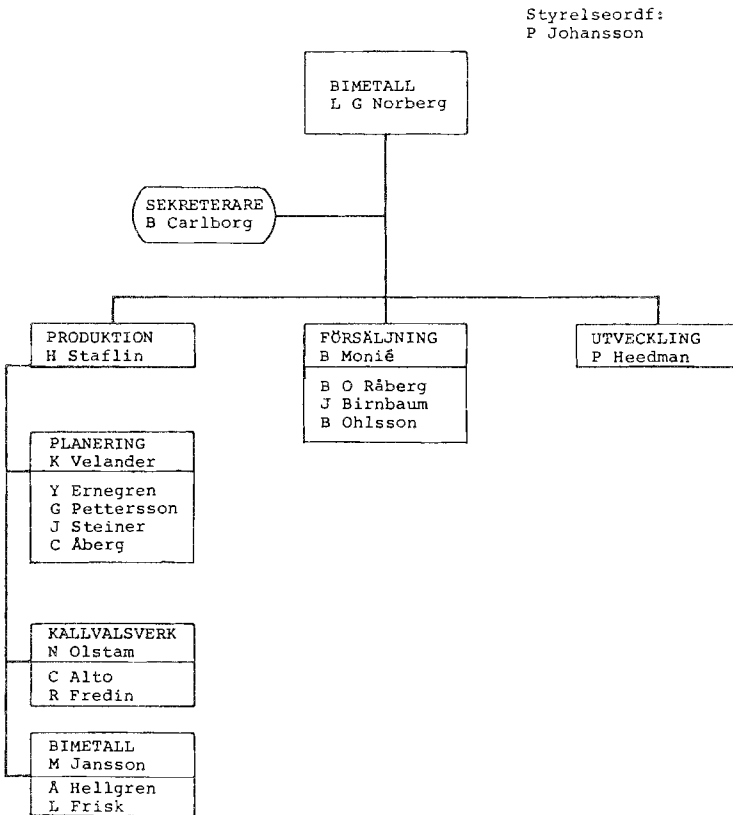
(1) Divisionschefen H Åke Nilsson blev utnämnd till chef för Bimetalldivisionen den 1 november 1984. I samband med detta slogs Foliedivisionen samman med Speciallegeringsdivisionen. Den nya divisionen fick namnet "Heating Technology".

produkter. Lars-Gunnar Norberg, divisionschef, anställdes våren 1981 för att utveckla verksamheten. Våren 1984 blev han VD för Kanthal Casting AB.

År 1980 såldes 375 ton med ett negativt resultat av ca 1 miljon kr. År 1981 innebar en nedgång i volym till 275 ton men med ett positivt resultat av 700.000 kr. De två följande åren har volymen legat kring 330 ton med positivt resultat. Inför 1984 beräknas försäljningen av bimetall uppgå till ca 360 ton.

Med denna volym är Kanthal störst i Europa och världsmarknadsandelen är ca 6%.

Organisation



Figur 3.3: Bimetalldivisionens organisation

Produkter

Lars-Gunnar Norberg berättar:

"Vi har egentligen en extern och en intern del. Allt bottnar i det kallvalsverk som ligger inom vår enhet, där vi dels framställer bimetall som vi själva säljer externt, dels framställer grova och klena band åt speciallegeringar, som vi säljer till dem. Storleksmässigt är det ungefär lika fördelat mellan interna och externa leveranser, 300-400 ton av vardera."

Den i dagsläget dominerande produkten externt är bimetall.

"När vi tog upp tillverkningen av bimetall för 30 år (1947) sedan fanns det två goda skäl: Kunder på motståndsmaterial är ofta kunder också på bimetall, tillverkningen kräver stor insikt i och gott handlag med metallegeringar. Snäva toleranser är nämligen det svåra med bimetall ..."
(Kanthals informationsbroschyr "En värld av värme")

Av den tidigare beskrivningen framgår att det var speciallegeringskunden ASEA som bad Kanthal tillverka bimetall. Bimetall består av minst två metallband, som har olika kemisk sammansättning och olika värmeutvidgning. Banden välls samman. För att erhålla en hög ledningsförmåga för ström och värme välls ofta ett band av koppar eller nickel mellan de två förstnämnda banden. När bimetallen utsätts för ström eller värme medför metallernas olika expansion att den böjer sig.

Huvuddelen av försäljningen (95 %) utgörs av bimetall i bandform i en mängd kvaliteter (olika materialsammansättningar), tjocklekar och bredder med olika toleransnivåer. Kanthal erbjuder också vidareförädlad bimetall antingen stansad i någon form eller i spiralform. Vidareförädlingen sker främst i dotterbolaget i Västtyskland men också i Hallstahammar.

Bimetall är en gammal och mogen produkt.

"Hur länge kommer då denna tekniskt sett ganska osofistikerade produkt att hänga med på arbetsmarknaden? För 15-20 år sedan när elektroniken slog igenom var det många som spådde bimetallens bråda död. Som sagt, det var 15-20 år sedan och fortfarande lever den lilla arbetsmyran. Visst har man gjort försök att ersätta den med elektronik i flera tillämpningar men oftast med begränsad framgång. Den precisionsökning som elektroniken ger är ofta inte värd det höga priset." ("En värld av värme")

Det finns emellertid en klar tendens att bimetall, om än långsamt, håller på att ersättas av andra lösningar på regler- och kontrollproblemet. Några substitut är:

- Elektronik
Hittills har elektroniken varit dyrare. Men utvecklingen går snabbt. Kostnadsförhållandet var för 5 år sedan 1-22 mellan bi-metall och elektronik. Idag är det 1-7.
- Curiepunkttermostater
- Vaxbälgar
I en del termostatblandare har dessa redan idag ersatt bi-metallen. Övergången till vaxbälgar har emellertid gått betydligt långsammare än vad man först trodde.
- Minnesmetall
Minnesmetall är en mässingslegering, t ex i form av en spiral, som framställs så att den vid en viss given temperatur reagerar med en förprogrammerad kraftig utvidgning. Användningsområden står att finna också utanför de traditionella bi-metallapplikationerna. Kanthal introducerade en minnesmetall 1983 under varumärket Memothal.

Kanthal är således inte överksam i denna utveckling. Det förs en mängd ingående resonemang om samarbete och uppköp inom de olika problemlösningarna. Denna offensiva satsning har möjliggjorts av den goda finansiella situation som företaget har, inte minst tack vare

omstruktureringen av hela koncernen. Lars-Gunnar Norberg konstaterar också:

"Men bimetaller kommer under lång tid att försvara sin position som problemlösning. För vår del blir det alltså frågan om att skaffa fler ben att stå på vid sidan av den även i framtiden dominerande bimetallen."

Även tekniken att genom vällning sammanfoga olika material används för att bredda divisionen. Exempel på detta är detaljer till värmeväxlare och torrcellsbatterier.

En viktig framtida applikation för bimetall och minnesmetall är temperaturmätning för industriella processer. Detta område, benämnt sensorer, har bedömts vara ett av 80- och 90-talens tillväxtområden, då kontrollkraven och därmed kraven på regleringsmöjligheter kommer att skärpas inom industrin. Därför bildades under 1983 en särskild sensorgrupp för att möta framtida behov. Gruppen planerade företagsförvärv för att vidga såväl kunnande som marknad.

Försäljningsorganisation

Inom divisionen finns en försäljningsavdelning som ska understödja ansträngningarna i utlandsorganisationen runt om i världen. Dessutom har man ansvar för försäljningen i Sverige, som utgör ca 2 % av omsättningen.

Det brittiska dotterbolaget

Kanthal har varit representerat i Storbritannien sedan slutet av 1940-talet. Representationen sköttes av agenten Hall & Pickles Ltd. Enligt Phillip Taylor, VD Kanthal Ltd, var relationen fungerande men ej utvecklande. År 1977 utvärderade dåvarande moderbolaget Bulten-Kanthal AB sin representation i Storbritannien. Övriga divisioner inom koncernen var representerade av dotterbolaget Bulten-Kanthal Stephen Newall Ltd. Vid denna tidpunkt ägde Bulten-Kanthal 70% av aktierna. Resterande 30% tillhörde dotterbolagets VD och grundare

Stephen Newall. År 1973 sålde han hälften av sitt bolag till Bulten-Kanthal och under åren köpte moderbolaget ytterligare aktier. Resultatet av utvärderingen år 1977 blev att dotterbolaget blev helägt. Dessutom flyttades Kanthaldivisionens affärer från agenten till dotterbolaget.

År 1980 drog Stephen Newall sig tillbaka. Hans gamle vän, Phillip Taylor, med lång erfarenhet från bilindustrin, accepterade erbjudandet att bli VD. Stephen Newall blev styrelseordförande. Efter två år i rollen som försäljare och distributör åt det svenska moderbolaget ändrades bilden.

Phillip Taylor kommenterar den förändrade rollen:

"In 1982 things started to happen. Hallstahammar said that although we are in a recession in the UK we think it is wise to invest. The company had accumulated profits in England that it didn't want to take back to Sweden. Therefore, we started a rather big acquisition programme. We found and bought in 1982 Morganite Electro Heat that is one out of two in the UK that manufactures silicon carbide elements. The company was named Kanthal Electroheat. It has been a very successful investment. In February 1983 we found and bought Litherlands Ltd that manufactures major elements for the furnace industry.

All of a sudden we were in a completely new situation. For 25 years we had been a marketing and distributing company and now we were also a manufacturing company. Moreover we started export business since the products of the acquired companies were complementary to Hallstahammar. Since these events I've been working hard trying to integrate all four parts."

Resultatet av strävandena att samordna verksamheten blev att Phillip Taylor kom överens med moderbolaget att bilda Kanthal Ltd, som startade sin verksamhet den 1 januari 1984. Bulten ABs verksamhet placerades samtidigt i ett separat bolag, Bulten Ltd. De två företagen är formellt självständiga men det finns bindningar mellan dem. Som exempel kan nämnas att Stephen Newall är styrelseordförande i bägge företagen.

Kanthal Ltd

Kanthal Ltd har 106 anställda. Försäljningsbudgeten för 1984 är GBP 7,5 miljoner. Företaget marknadsför Kanthal Electroheats produktlinjer, tillverkar och marknadsför sina egna ugnsprодукter samt exporterar de egna produkterna till Västeuropa, Skandinavien, Östeuropa, Afrika, Australien, Nya Zeeland samt Indien. Övriga världen täcks av Kanthals dotterbolag i USA, som år 1982 förvärvade ett "silicon carbide" företag från Norton Corp.

Kanthal Ltd är främst av organisations- och styrningsskäl uppdelat i två divisioner:

* Furnace divison	GBP 3,8 miljoner
* Materials division	GBP 3,8 miljoner

"Materials division", som är av intresse i denna studie, är uppdelad i tre delar. Special Alloys är den mest lönsamma. Försäljningsbudgeten är GBP 2,55 miljoner, vilket i volym betyder 180 ton Kanthal och 150 ton Nikrothal. Nikrothalandelen är relativt hög, vilket förklaras av att priserna har kunnat hållas nere genom att tråden dras i Storbritannien, där arbetskostnaderna är lägre än i Sverige. Den andra delen är Bimetal and Controls, vars försäljningsbudget är GBP 0,8 miljoner, vilket i volym betyder 51 ton. Den största bimetallkvaliteten är 94S (rostfri). Bruttomarginalen är acceptabel. Den tredje delen är Foil Elements, vars försäljningsbudget uppgår till GBP 0,45 miljoner. Storbritannien är Foil Elements största geografiska marknad. Orsaken till detta är att ett avtal träffades för fyra år sedan med Rank Xerox Ltd om leverans av folieelement till deras kopiatorer. Kanthal Ltd ser Foil Elements som ett tillväxtområde och planerar därför att investera i marknaden.

Kanthal Ltd's försäljningsorganisation består av en försäljningschef och fyra säljare. Säljarna är f n regionindelade och säljer följaktligen samtliga produkter till kunder inom respektive region. Säljarstyrkan säljer för ca 35 Mkr per år.

Det främsta medlet för samordning inom Kanthal Ltd är ledningsgruppen, som består av Phillip Taylor, F & U-chefen, ekonomichefen, försäljningschefen på hemmamarknaden, exportchefen samt platscheferna i Sheffield och Perth. Gruppen träffas varje månad för att diskutera verksamheten i sin helhet. För att klara ut funktionella problem träffar Phillip Taylor varje funktionschef var femte vecka. Phillip Taylor besöker dessutom Hallstahammar sex gånger per år för att samordna sin verksamhet med moderbolagets.

Det finns inga formella krav på dokument och planer avseende försäljning eller marknadsföring från moderbolagets sida. Budget och härtill hörande uppföljningsrapporter är de enda formella dokumenten. Inom Kanthal Ltd krävs emellertid som dokumentation till försäljningsprognosen i budgeten att de ansvariga upprättar aktivitetsplaner. Dokumenten är enligt Phillip Taylor mindre viktiga. Syftet är i stället att försäkra sig om en god kvalitet på analysen som utgör underlag för budgetsiffrorna.

Dotterbolaget i Danmark

År 1923 startade ett samarbete mellan Bultfabriks AB i Hallstahammar och Arvid Nilsson A/S i Köpenhamn. Arvid Nilsson, immigrant från Sverige, startade i seklets början ett grossistföretag för skruv och bult. Grossistföretaget blev sedermera Danmarks största. När Kanthal AB etablerats 1935 blev det naturligt för Hans von Kantzov att även för dessa produkter arbeta med Arvid Nilsson. Kanthal blev emellertid en blindtarm i företaget. Enok Henriksen, VD Kanthal A/S:

"Säljer man 99% bult är det svårt att prioritera den återstående procenten."

Det var en särskild avdelning inom Arvid Nilsson som hade hand om Kanthalprodukterna samt några ytterligare agenturer. År 1970 fick avdelningen en ny försäljningschef, Enok Henriksen. Senare kom Anie Laerke och Dicky Köneke.

"I början av 80-talet började Kanthaldivisionen och Gjutgodsdivisionen trycka på. De önskade egen representation. Från Hallstahammar upplevde man situationen besvärande. När agenten utökade antalet produkter inom avdelningen så utökades inte resurserna. Det blev därmed mindre och mindre tid för Kanthals produkter. De båda divisionerna upplevde att mer skulle kunna göras i Danmark men läget blev bara värre. Situationen upplevdes liknande i andra länder varför Gjutgodsdivisionen anställde egna säljare i Tyskland, England och USA. Tanken var att vi skulle göra likadant i Danmark och jag skulle vara den anställda säljaren. Jag övertalade dock Hallstahammar, inte minst för mina arbetskamraters skull, att vi skulle etablera ett dotterbolag i stället."

Kanthal A/S

Den 1 september 1983 startade det nya dotterbolaget med tre anställda. Dotterbolaget arbetar med fem produktgrupper: Casting, Special Alloys, Furnace Products, Bimetal and Controls samt Foil Elements (1). För 1984 är försäljningsbudgeten 9 milj DKR. Denna volym fördelar sig på följande sätt:

Kanthal Casting	4,5 mDKR	
Special Alloys	2,5 "	
Furnace Products	0,5 "	
Bimetal & Controls	0,7 "	(ca 7 ton)
Foil Elements	0,8 "	

Fördelningen är annorlunda än i många andra länder. Både Bimetall och Folie är osedvanligt stora. Det finns dock en stor skillnad mellan de två i det att Bimetall minskar medan Folie är på frammarsch.

(1) Dessutom har en agentur från Österrike behållits från Arvid Nilsson-tiden. Konstanten är produkten, som var den första motståndstråden. Den tillverkas av Kanthals agent i Österrike.

I förhållande till Hallstahammar kan man dela upp verksamheten i Kanthal Electroheat å ena sidan och Kanthal Casting å den andra.

Ett viktigt medel i kommunikationen med moderbolaget är styrelsen, i vilken både Leif Rick och Lars-Gunnar Norberg ingår.

Agenten i Nederländerna

Ingenieursbureau "Kracht" bildades för 50 år sedan. "Kracht" betyder kraft och ska illustrera företagets verksamhetsområde. I företagets tidiga historia fanns både utvecklingsavdelning och tillverkning. Under de följande åren erhöles några intressanta agenturer vars utveckling gjorde att "Kracht" idag enbart arbetar som agent åt andra företag. "Kracht" sysselsätter 12 personer och omsättningen var 1983 FL 3,1 miljoner (8,2 Mkr).

Verksamheten är uppdelad i Elektrisk och Mekanisk. Den elektriska delen är Kanthalagenturen, som "Kracht" har haft sedan mitten av 1940-talet. Omsättningen för denna del var 1983 FL 1,3 miljoner. Den mekaniska delen består av "slide-windows", lager och järnvägsutrustning. Den mekaniska delen omsätter FL 1,8 miljoner. Huvuddelen av agenturerna har innehafts i mer än 15 år.

"Kracht" arbetar på kommissionsbasis med exklusiva rättigheter. Avtalen är ettåriga.

I början av år 1983 fick Kracht ny VD, Mr Heijerman. Hans arbete har främst gått ut på att förbättra relationerna till företagets kunder. Relationerna höll enligt mr de Bruijn, säljare av Kanthals produkter hos "Kracht", på att försämrats tidigare.

"Our customer relations are improving. They went down a couple of years ago. We hadn't the time to visit our customers. We were busy at the office. Our former MD wanted us to do a lot of office work. Things are much better now after a new MD."

För att vända företaget har mr Heijerman försökt att låta organisationen genomsyras av en gemensam filosofi:

"Number one: the most important thing is to give the customer good advice. It's better to say no than lose face. Investigate the circumstances and don't hesitate to say no.

Number two: when a client has trouble we must help him in 24 hours. We must give the client the service he needs. Don't wait a second even if it's not our fault. Costs are of secondary importance and relationship comes first.

Number three: always be honest. Doing business is not just making money."

Kanthal hos "Kracht"

"Kracht" sysselsätter fem personer för Kanthalagenturen. Hittills har samtliga produkter sålts av varje säljare. Erfarenheten är dock att produktlinjen är för bred och applikationerna för många för att klaras av en och samma person. Därför kommer Furnace Products att läggas på en särskild person och de andra på mr de Bruijn. Furnace Products och Foil Elements bedöms vara intressanta tillväxtområden. Special Alloys och särskilt Bimetal and Controls möter en mindre ljus framtid.

Marknader

De geografiska marknader som Kanthal Bimetal and Controls främst arbetar på är Västtyskland (19%), Storbritannien (16%), Sovjetunionen (16%), Italien (8%), Frankrike (4%) och Norden (3%) (1). Men dessa är inte alla morgondagens marknader. Inför budget 1984 gav Lars-Gunnar Norberg följande allmänna överblick:

- ** Western Europe: Stagnant volume. We can grow by making disc material.
- * USA: Great potential. Still barely touched by Kanthal, but program under way.

(1) Procenttalen avser andel av total fakturering.

- * Japan: As for USA but probably even more difficult to penetrate.
- * India: Joint venture for bimetal reprocessing planned. Our present sales efforts very encouraging. Growth market.
- * Peoples Republic of China: Joint venture planned. Discussions in an advanced stage but at present we have a stand still. Enormous potential.
- * Eastern Europe: Our savior the last few years. Strategically we shall also in good years maintain a certain share of this business. Hard times will come back."

USA-marknaden är 3.500 ton, jämfört med Europas 400-600 ton, vilket innebär att varje procentenhet betyder stora skillnader för Kanthal. Den japanska marknaden med sina 1.500 ton är också intressant. Framtiden pekar mest på ASEAN-länderna, då det är i dessa länder som elektrifieringen är under tillväxt. Joint-venture beträffande bi-metalltillverkning håller på att etableras i Indien och Kina. Närhet mellan köpare och säljare är av vikt, varför Kanthal måste vara med på dessa nya marknader om man även i framtiden vill vara en av de ledande leverantörerna.

Lars-Gunnar Norberg:

"När jag kom hit i början av 1981 blev jag förvånad över de svar jag fick när jag frågade vilka våra kunder var. Dotterbolagen och agenterna sågs som kunder, inte som distributörer. Därför hade man inte heller satt sig in i kundens applikation och därmed de krav som kunden möter på sin marknad. Detta hoppas jag att vi har förändrat idag."

Bland det första Lars-Gunnar Norberg gjorde i sitt nya arbete var att sända ett frågeformulär till dotterbolagen och agenterna för att få en bättre bild av vilka som är kunder, vilka kontaktpersoner man har hos kunderna, vilka andra leverantörer kunderna anlitat, hur kunderna använder metallen, vilka problem kunden upplever med bimetallen, hur kunden ser på bimetallens framtid m fl frågor. Här relateras svaren från undersökningen som de presenterats inom Kanthal. Det har inte

funnits möjligheter att bedöma undersökningens validitet och reliabilitet.

Av svaren framgick att 117 kunder svarar för 70% av försäljningsvolymen. Dessa kunder finns inom följande områden:

* Elektrisk utrustning (överhettningsskydd och reläer)	41%
* Termostater (radiatorer)	20%
* Hushållsapparater (brödrostar, termostatblandare etc)	12%
* Värmeutrustning (reglering och kontroll)	11%
* Mätapparattillverkare (termometrar etc)	10%

Nästan hälften av kunderna ingår i en större grupp av företag, vilket medför att Kanthal ofta möter stora kunder som har ett komplext informationsflöde.

Vid fördelning av 100 poäng för "viktighet" erhöles följande svar beträffande vad kunderna upplevdes prioritera:

* Leveranstid	41 p
* Pris	33 p
* Kvalitet	26 p

Följande avdelningar (i procent) har Kanthal relationer till hos sina kunder:

* Inköpsavdelning	42%
* Forskningsavdelning	17%
* Direktion	16%
* Konstruktionsavdelning	13%
* Produktionsavdelning	10%

Av denna fördelning drar Lars-Gunnar Norberg följande slutsats:

"This reflects well the situation where we have a mature product and well established relations between ourselves

and the customers and where most of the orders are repeat orders." (Intern PM 1981-12-07, s 2)

Enligt resultaten från rundfrågningen, kan kunderna, oavsett applikation, delas in efter geografiska kriterier. Västtyskland skiljer sig från övriga världen ur Kanthals perspektiv då 82% av kunderna har en andra leverantör. Siffran för övriga världen är 61%. Tyskarna köper i större utsträckning (22% av volymen) vidareförädlad bimetall än den övriga världen (5%).

Huvuddelen av kunderna (70%) stansar eller pressar detaljer av bimetallbandet medan 21% tillverkar spiraler eller spolar.

En annan regional skillnad gäller mellan Europa och USA. I USA existerar mindre fasta utbytesrelationer mellan leverantör och kund. De europeiska marknaderna karakteriseras emellertid av relativt varaktiga utbytesrelationer. I varje europeiskt land finns få, lätt identifierbara kunder som svarar för huvuddelen av avsättningen. Tyska VVS-firman Grohe köpte t ex 10% av Kanthals bimetallvolym. Grohe gick 1983 över till vaxbälgar i sina vattenblandare för hemmamarknaden, vilket har medfört att volymen har minskat. De två största kunderna i Italien köper 28 av 40 ton.

Lars-Gunnar Norberg kommenterar situationen på följande vis:

"Denna bild gör att vi är lite väl mycket i händerna på vissa kunder. Detta beroende måste vi minska. Men samtidigt vill vi inte ha alltför många små kunder. Vi är redan idag medvetet passiva gentemot vissa små kunder, eftersom vi vet att det är svårt att få tillräckligt betalt."

Normalt sett tar det lång tid att etablera en kundrelation. Det är ingen ovanlighet att det tar upp till flera år från det att prover lämnats tills beställning görs. För kunden är uppbyggnaden av ett förtroende A och O. Bimetallen har ofta en viktig uppgift att fylla i kundens produkt. Den ska genom reglering ge produkten funktion eller genom kontroll skydda dess funktion. Bimetallen ger således kundens produkt den problemlösning som denne i sin tur kan erbjuda sin kund.

Att bygga upp detta förtroende är i vissa fall förknippat med stora kostnader.

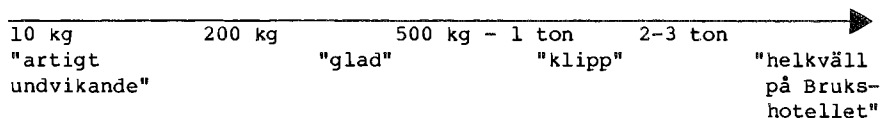
Börje Monié, försäljningschef, berättar om erfarenheterna av att etablera sig på en marknad:

"I Västtyskland har vi hårdast konkurrens genom tre starka leverantörer. Trots detta har vi 20%-ig marknadsandel. 1960 sålde vi inte ett gram i Tyskland. Vi anställde en särskild bimetallgubbe där. I fem års tid lämnade han bara prover. Vi fick inte en enda order. Men efter fem år sålde vi 5 ton och efter ytterligare fem år var vi uppe i 100 ton. Som du förstår kostade det oss en massa pengar att komma in. Det var mycket gny uppifrån."

"I Frankrike är det väldigt svårt att etablera sig. Metal-Imphy sköter denna marknad noggrant och slår tillbaks varje angrepp med ett vansinnigt lågt pris. Det enda vi kan hoppas på är att kunden inser att han behöver två leverantörer."

"I USA har vi börjat att bli mer aktiva. Varje procentenhet där betyder 30 ton. Vi har valt ut ett antal intressanta kunder som vi vet är intresserade av vår kvalitet. De är inte nöjda med servicen från sina nuvarande leverantörer. Just nu håller vi på att lämna prover i all oändlighet precis som i Tyskland en gång i tiden. Vi har tidigare gjort två tafatta försök i USA men misslyckats. Nu har vi vår egen man så nu finns det möjlighet att lyckas. I den gamla organisationen blev bimetall alltför ofta skött med vänstra handens lillfinger. Speciallegeringar upptog allas intresse. Jag anser att produktområdet bimetall har vunnit mest på omorganisationen. Nu kan vi äntligen få visa vad bimetallen kan bli."

Leveransförmågan och främst då den tid det tar att effektuera en beställning är mycket betydelsefull. Leveransförmågan försvåras av att kvantiteterna per ordertillfälle är små. I produktionen finns således en mängd olika kvaliteter och dimensioner samtidigt. I stora drag gäller följande:



En leveranstid som innebär 10-20 veckor från smälta till färdig bimetall har blivit allt svårare för kunderna att acceptera p g a krav från deras avsattningsmarknader. Kunderna vill också övervältra lagerkostnaderna på leverantörerna. Detta har leverantörerna fått finna sig i genom den överkapacitet som finns.

Börje Monié:

"Det är väldigt väsentligt att bygga upp lager så att vi kan ge våra kunder vettiga leveranstider. Vi har sett över den här biten ordentligt. Det var en absolut nödvändighet för tyskarna är mycket bättre än vi i detta avseende. Jag har förväntat mig flera gånger över hur snabba de är."

I de flesta applikationer är bimetall en standardiserad insatsvara. Skillnaden mellan leverantörerna rent tekniskt är inte stor. Detta gör att kundernas krav på problemlösning sällan blir föremål för förhandling. Överföringen blir i stället avgörande.

Börje Monié:

"Vi har bara att svara mot kundernas krav. De vet ju vad de kan få från konkurrenterna. Å andra sidan ligger vi väldigt bra till på dessa standardkvaliteter."

För standardbimetall har priset blivit en allt mer betydelsefull faktor. De flesta bimetalltillverkare har problem idag. Korttidsvecka är vanligt förekommande. Konkurrenterna ingår ofta i stora koncerner, vilket gör att de kan stanna på marknaden trots att de endast förmår att täcka sina rörliga kostnader. Bimetalltillverkningen representerar för dem en integration bakåt och behålls av strategiska skäl trots låg lönsamhet. Leverantörerna slåss om varje order och låga priser hör till vardagen.

"Det har blivit allt svårare att hålla sig till prislistan. Våra konkurrenter blir mer och mer desperata. Detta har inneburit att vi har börjat att betrakta många förfrågningar som en enskild affär."

Kanthal kan i detta läge inte enbart förlita sig till "bulkmarknaden". Kanthal är i den fördelaktiga positionen att tjäna pengar på sin bimetall och dessutom ha en god finansiell situation i koncernen. Arbete pågår med inriktning på mer sofistikerade applikationer. Ofta handlar det om applikationer där kraven är stora på bimetallens jämnhet, homogenitet med små toleranser och tjocklekar. Kvantiteten från "bulkmarknaden" behövs visserligen för att få ekonomi i produktionen men det är på de mer avancerade bimetallerna man kan tjäna pengar.

Kanthal har emellertid en del problem att klara de krav som ställs på de mer avancerade bimetallerna. Utrustningen räcker inte alltid till samtidigt som kravet på leveransförmåga är oförändrat. Dessutom finns ett internt attitydproblem.

Börje Monié:

"Nere i produktionen tycker man ofta att allt annat än den tjocka bimetallen är skräp. Men det är just de här lite svårare bimetallerna som är intressanta. För dessa kan vi mycket väl sätta oss ned och resonera med kunden och få en förståelse för de problem som finns och kanske hitta en lösning som är intressant för båda parter.

Vi möter också ett annat attitydproblem. Man måste kunna säga nej till en kund, inte bara anteckna vad de vill ha utan kommentarer. Ett problem är att produkten är ganska svår för dotterbolagen. Därför vore det mycket lyckligt om vi kunde få en sektorisering av dotterbolagen så att vi får vår bimetallman. Dotterbolagens resultatansvar är inte till vår fördel, då våra produkter lätt faller i glömska i förhållande till de mycket mer lukrativa speciallegeringarna och ugnprodukterna."

Konkurrenssituation

I Europa är Kanthal störst med ca 25% av volymen. Antalet konkurrenter är begränsat. Den viktigaste är Metal-Imphy i Frankrike (12%). I Västtyskland finns tre betydelsefulla konkurrenter; Rau, Vacuum-schmelze (dotterbolag till Siemens) samt Kammerer. I Storbritannien

har Kanthal mött två konkurrenter, Telcon, som fortfarande är verksam, och amerikanska Driver Harris, som har lagt ned tillverkningen vid sitt dotterbolag British Driver Harris. Import från det amerikanska moderbolaget och det italienska systerbolaget förekommer emellertid.

USA är en mycket kvalificerad bimetallmarknad, som domineras av fyra företag. Dessa är Texas Instruments, Chace, Hood och Polymet. De amerikanska leverantörerna ställer till en del problem i Europa genom att USA är en lågprismarknad. I Europa har priserna framgångsrikt hållits uppe. Den nackdel leverantörerna i USA har med att befinna sig geografiskt avlägset övervinns med hjälp av flygfrakt. Prisskillnaden mellan de två kontinenterna motiverar detta transportsätt. Samtidigt är det ur europeisk synpunkt intressant att USA är en lågprismarknad som lyckats slå ut alternativa lösningar och behålla den stora marknaden för bimetall (3.500 ton).

Ett nytt inslag är importen från Japan. Toshiba har etablerat en försäljningskanal i Västtyskland och är redan i USA. Toshiba har ca 50% av den japanska marknaden (1.500 ton). Den resterande delen av den japanska marknaden delas mellan Fuji Kinzuko och Sumitomo.

Sammanlagt har Kanthal tio konkurrenter av betydelse.

Konkurrenterna i Europa har, som tidigare nämnts, börjat uppleva problem de senaste åren. De flesta har korttidsvecka och för att klara volymen sänks priserna drastiskt.

Börje Monié:

"Jag är förvånad att vi mot bakgrund av den här situationen har lyckats bygga upp så stor marknadsandel i Europa och dessutom lyckats behålla den.

Nu är marknaden i Tyskland uppdelad efter kunder. Alla leverantörer bevakar varandra och man ser med mycket oblidat ögon att man rör varandras kunder. Vi får då snabbt en prisfight som ingen är intresserad av.

Tyvär har Metal-Imphy börjat gå utanför sin hemmamarknad. De har gett sig in på andra europeiska marknader och sänkt priserna. Vi har fått hänga på för att inte tappa våra kunder.

Metal-Imphy är av den åsikten att den europeiska marknaden bättre borde följa den amerikanska marknadens utveckling. I USA råder en lågprismarknad och fransmännen tror att hotet från elektroniken ska lösas på det amerikanska sättet. Jag tycker att det hotet överdrivs. Bimetall kommer på lång sikt att bli den billigaste och säkraste lösningen."

Kanthal säljer idag endast färdig bimetall:

"Jag skulle gärna sälja utgångsmaterial till tyskarna. Men jag vågar inte för då kommer väl fransmännen som nu är leverantörer av utgångsmaterial till Tyskland och förstör marknaden.

Under 1984 har det dock börjat gå sämre för Metal-Imphy. De har också bytt ägare. Detta har gjort att Vacuumschmelze vill ha samarbete med oss när det gäller bimetallen. Sedan tidigare finns samarbete när det gäller speciallegeringar. Även Kammerer har genom ett systerföretag frågat om Kanthal överhuvudtaget kan tänka sig att leverera utgångsmaterial eller i övrigt samarbeta med konkurrenter."

Börje Monié pekar på Kanthals suveräna kvalitet. Är verkligen konkurrenterna så dåliga?

"Vi har aldrig tummat på vår produktion. Vi har alltid näst amerikanarna ansetts vara de bästa. Men konkurrenterna har åtit upp avståndet. Vårt produktionsfolk har inte fått det stöd från labbet som de borde ha fått. Vi har fortfarande för lite folk på labbet som intresserar sig för oss.

Jag skulle vilja komma tillbaks till det läge då kunderna var beredda att betala 10% mer för vår produkt."

Några ländermarknader i fokus

I denna studie är den brittiska, danska respektive nederländska marknaden av intresse och kommer därför att beskrivas mer ingående, dels för att komplettera avsnitten om marknader och konkurrenssituation, dels för att underlätta förståelsen av beskrivningen av kundrela-

tionerna som följer i senare avsnitt. Den svenska marknaden för bimetall kommer inte att beskrivas närmare, då den domineras av Kanthal. Den volym som finns i Sverige är marginell och detsamma gäller konkurrensen.

Den brittiska bimetallmarknaden

Totalmarknaden uppgår till ca 240 ton och domineras av fem leverantörer:

- * Telcon Metals Ltd (120 ton = 40-50%)
- * Kanthal Ltd (51 ton = 20-25%)
- * Vacuumschmelze
- * Rau
- * BDH

Den femte leverantören, British Driver Harris (BDH), är mer eller mindre en före detta konkurrent sedan tillverkningen i Storbritannien lagts ner. Sedan dess har BDH haft problem med såväl kvalitet som leveransförmåga.

Skillnaden är markant mellan Telcon Metals och de övriga. Telcons priser är 10-30% lägre, men kvaliteten är inte mer än acceptabel. För vissa applikationer är emellertid kvaliteten fullt tillräcklig.

Marknaden, i betydelsen leverantörsstruktur, är stabil. Den enda anmärkningsvärda händelsen de senaste 10 åren är BDHs reträtt. Kanthal har tagit huvuddelen av deras gamla marknad. Före denna händelse var Storbritannien en liten marknad för Kanthal. Nu är den en av de mer betydelsefulla.

Kanthal Ltd har 23 bimetallkunder. Tre av dessa svarar för 80% av volymen. Med de stora kunderna har man välutvecklade och varaktiga utbytesrelationer. Omkring 15 av kunderna använder ytterligare en bimetalleverantör, medan resten använder Kanthal som ensamleverantör.

Phillip Taylor, VD Kanthal Ltd:

"To be able to be a successful supplier of bimetal it is important that your salesmen know the parameters of the bimetal. They must understand the match between the bimetal quality and the environment it is asked to perform in. Consistence, reliability and cosmetic requirements are important. With cosmetic I mean most requirements on surface, marking, etc. As long as we are not able to convince the customer that the requirements are cosmetic they are real requirements."

Om delar av Telcons kundkrets exkluderas är priset sällan viktigast. Tillgänglighet i form av prover och leveranser samt kvalitet har betydligt högre prioritet. Phillip Taylor menar att Kanthal har vissa svårigheter att klara dessa spelregler.

"I'm a little bit worried about our situation. We have experienced intermittent quality problems the last six months. The competitors are often faster than we are. It is extra important to be flexible when you have quality problems. Our 3/4-stock system is a failure. I think the competitors have found a model and something more but I don't know what. They have through their management greater freedom and flexibility."

I framtiden kommer behovet av bimetall att minska, men bedömningen är att det kommer att ta tid.

"We want to keep the bimetal here. We know that it is going to die in the long run but we don't know how long time it will take. I think there is a future for controls as such. Our way of living demands more controls. There are interesting substitutes to bimetal that can be developed in the future by Kanthal."

Den danska bimetallmarknaden

Bimetallmarknaden liksom marknaden för de flesta andra produkter är lite speciell i Danmark. Trots att marknaden är liten, max 20 ton, så finns samtliga konkurrenter här inklusive amerikanarna.

Enok Henriksen, VD Kanthal A/S:

"Vi har funderat över det här en del. Vi har inte funnit någon annan orsak än att Danmark är ett litet land, som det går lätt att resa i, vi har trevliga kro'er, Tivoli och vackra flickor. Några affärsmässiga skäl finns inte.

Samtidigt oroar konkurrenterna oss lite. Vi vet att de går med förlust men ändå finns de kvar. De flesta ingår i jättekoncerner, som tycks ha andra skäl än lönsamhet som motiv för att behålla bimetallen."

Västtyska företag använder ofta Danmark som dumpningsmarknad för många produkter. För bimetall är detta dock inte fallet, då bimetallen inte är en lagervara utan tillverkad efter kundens specifikation. För den typen av produkter har, enligt Enok Henriksen, prisutspel mindre betydelse.

"De som börjat använda en leverantör törs inte experimentera hur mycket som helst. Prisskillnader på upp till 15% accepteras utan vidare för att slippa söka ny leverantör. Samtidigt ska man ha klart för sig att Kanthal inte är överlägset i kvalitet på bimetallen i förhållande till tyskarna.

Om du tar speciallegeringar som jämförelse är situationen annorlunda. Kanthals kvalitet är överlägsen. Det låter bra men dessvärre har användarna av motståndstråd sänkt kvaliteten på sina produkter och då är inte Kanthals kvalitet ett argument längre. Elektriska prylar skulle hålla ett människoliv förr, numera ska de hålla garantitiden + 14 dagar."

Även om de flesta leverantörer av bimetall finns representerade i Danmark så har Kanthal och Rau en dominerande ställning. De har ca sju ton vardera av de totala max tjugo.

Kunderna är få. Kanthal har fem stora kunder och fem är "40-kilos-kunder". De stora kunderna tillverkar motorskydd (Danfoss och LK-NES), termostater, spiraler, akvarievärmare samt kaffebyggare. Behovet av bimetall minskar. Det sker en kontinuerlig övergång till andra former för reglering. De är inte alltid bättre men totalkostnaden blir lägre. Komponentkostnaden behöver således inte heller vara

lägre. Å andra sidan kommer bimetallen för vissa applikationer att länge finnas kvar, tror Enok Henriksen.

Inför framtiden får Kanthal emellertid inte vara passiv enligt Enok Henriksen.

"För framtiden krävs att vi bibehåller vår höga kvalitet, de andra är inte sämre. Vi måste ha en vilja att anpassa priser och samarbeta på ett konstruktivt sätt.

Det har skett en förändring av den situationen som rådde för 10-15 år sedan. Då var relationerna till kunderna annorlunda i det att dessa var mer trogna. Helt plötsligt, när prisskillnaderna började bli större, blev det intressant att pröva nya leverantörer. Situationen beror givetvis bl a på att kunden och hans kunder är pressade.

Men Kanthal har ett fint rykte. Om användarna får problem, oavsett från vem de köpt, vänder de sig till oss för att få råd. Våra konkurrenter hänvisar ofta till våra handböcker, som är marknadens 'biblar'."

Den nederländska bimetallmarknaden

Bimetallmarknaden i Nederländerna är 12 ton. Den har minskat stadigt de senaste åren p g a den allmänna recessionen och den omständigheten att den dominerande bimetalldöparen Philips har flyttat en stor del av sin tillverkning utomlands. Mr de Bruijn, ansvarig för Kanthals produkter hos Kracht, kan dock inte se några tecken på att bimetallen håller på att ersättas av andra tekniska lösningar.

Det finns fem leverantörer av bimetall i Nederländerna:

*	Metal-Imphy	25 %
*	Rau	}
*	Vacuumschmelze	
*	Kammerer	
*	Kanthal	15 %

Mr de Bruijn menar att Kanthals högre pris inte motiveras av några kvalitetsfördelar i förhållande till andra leverantörer. Kanthal levererade sex ton bimetall år 1978. Volymen är budgeterad till två ton under 1984. Minskningen är betydligt större än marknadens minskning. Mr de Bruijn menar att utvecklingen beror på konkurrenterna.

"Our competitors have better prices and are often more flexible. Kanthal must invest otherwise our market will fade away. I try to do my best but it's hard. I lost a very good customer a year ago. He said that our price was 40% over our competitors'. I worked on it and managed to get the price down but it was still 20% higher. Foil and Furnace have a better future and are probably more worthwhile to work with. But I don't give up the bimetal. Unfortunately, Kanthal doesn't pay attention to small orders. I think small and big orders are equally important. The small ones can grow big."

"I have the feeling that we miss a lot of opportunities. I had an interesting request about 5,5 tons snap-action material. I asked Kanthal to do their best. They gave me a six percent discount and that is not more than the ordinary discounts in the price list. I discussed the matter with them and obtained a couple of per cents more. I've made the offer but we have no chance.

The funny thing with this request was that the customer probably had phoned the wrong company. They were very surprised when they got an offer from Kanthal."

3.3 Några kunder i fokus

För att förstå utbytesrelationen till kunder och de därtill hörande krav som Kanthal Bimetall möter kommer sex kunder att närmare beskrivas. Kunderna är:

*	Otter Controls Ltd	UK
*	Walker Crosweiler Ltd	UK
*	Philips	NL
*	Danfoss	DK
*	Acaso AB	S
*	ASEA AB	S

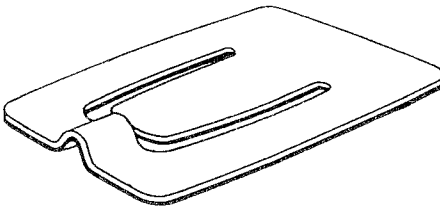
Otter Controls Ltd

Otter Controls är egentligen en grupp av företag som är juridiskt fristående. Gruppen består av fem tillverkande bolag: två i Buxton, ett i respektive Inverness, St Davis och Montgomery. Varje bolag är relativt självständigt. Undantag finns dock för inköp, kvalitetsbedömning, F & U samt marknadsföring, som är centraliserade funktioner vid huvudkontoret i Buxton.

Gruppen har sammanlagt 700 anställda och omsättningen var 1983 ca GBP 10 miljoner.

Starten var en bimetall innovation

Otter Controls bildades 1947 av Mr Taylor. Året innan hade han funnit en ny design av bimetall för användning i termostater. Den patenterade innovationen var tre-bens designen, figur 3.4.



Figur 3.4: Snap-action bimetall

Även om innovationen har utvecklats under åren utgör den fortfarande basen för företaget idag. Innovationen innebar att användningen av bimetall förändrades. I stället för en långsam reaktion på värme rea-

gerar tre-bens designen med ett klick, kallat snap-action. Snap-action kräver tunt material och ofta snäva toleranser. För materialet vill man ha en normalfördelningskurva med liten standardavvikelse och när den når sitt övre eller undre läge ska reaktionen vara omedelbar.

Företagets VD, Malcolm Blackburn:

"There are three critical factors that must be met for snap-action:

- Thickness. If the thickness is one percent out of tolerance there will be a three percent change in bending. That explains why you can find a difference of 50°C in reaction from the same material.
- The curvature of the stresses in the bimetal must be under control, otherwise this will cause different characteristics.
- Time to respond is important and thereby resistivity.

With the same specification we get bimetal with different characteristics from different suppliers. Therefore we do not want to use another make of bimetal than was used in the prototype."

Tunn bimetall och snäva toleranser innebär i och för sig ingen utmaning för Kanthal, som sedan många år levererat sådan bimetall. Förmågan hos bimetalltillverkaren ställs på prov när dimensioner och toleranser kopplas till applikationen. I Otter Controls' fall krävs en hög homogenitet i bimetallen. Även mycket små avvikelser gör att Otter Controls måste ställa om sina verktyg för att vara säkra på att möta sina kunders krav. Det råder också ett utbytesförhållande mellan den mekaniska hållbarheten och toleransnivån. Klarar man hållbarheten går toleransnivån ned på sikt. Klaras toleransen ökar risken att brickan spricker.

Produkter och marknader

Otter Controls' produkter är uteslutande lösningar avpassade efter kundens specificerade problem. Övergripande indelas produkterna i termostater (25% av omsättningen) och överhettningsskydd (75% av omsättningen). Det finns en mängd applikationer för Otter Controls' produkter, allt från transformatorer för elektriska leksaker till

flygplan och datorer. Från marknadsföringssynpunkt är det intressantast att dela in applikationerna i:

- * Elektriska apparater
- * Motorer
- * Elektriska motorer i bilar

De två första applikationerna är relativt enkla att styra eller skydda. Detta har gjort att konkurrensen är hård med ett stort inslag av små tillverkare. Bilmarknaden är emellertid intressant. Det är en avancerad applikation där tillverkaren kan bli uppskattad för sitt kunnande och dessutom kan ta betalt för det. Konkurrensbilden är också annorlunda. På världsmarknaden finns en japansk, två amerikanska och en europeisk leverantör. Bilmarknaden har inte blivit mindre intressant genom de senaste årens ökning av extra utrustning i bilar. BMW och Rolls-Royce, som båda tillhör kundkretsen, har i varje bil 28 elektriska motorer som var och en måste skyddas. Andra biltillverkare är också stora kunder.

Även om marknaden kan tyckas vara oändlig, då alla elektriska artiklar som behöver kontrolleras eller skyddas utgör marknaden, så finns det alternativa lösningar. Elektronik är på frammarsch men är ännu oftast för dyr, men i många fall kommer den att utgöra ett intressant alternativ om några år. Bimetallen kommer dock att leva kvar för många applikationer, då priset på elektronik inte kan komma hur långt ned som helst. Exempelvis kostar det GBP 2 att skydda en hårtork med elektronik. Samma skydd med hjälp av Otter Controls' bimetalldprodukt kostar 15 pence.

Otter Controls tillverkar 600.000 termostater och överhettningsskydd i veckan. Målet är en miljon. Produkterna tillverkas efter kundens specifikation, varför inga lager finns. För att få ned de egna kostnaderna och förbättra leveransförmågan och därmed skjuta elektronikkens hot framför sig har stora produktionsinvesteringar gjorts de

senaste åren. Före investeringarna tillverkade fem personer 9.000 termostater och överhettningsskydd per dag. Idag tillverkar en person 15.000 per dag.

Försäljningsorganisation

Marknadsföringen är centraliserad till huvudkontoret i Buxton. Under marknadsdirektören finns två försäljningschefer, en för hemmamarknad och en för exportmarknad. Exportchefen arbetar tillsammans med två försäljningsingenjörer i samverkan med agenter i 36 länder. Huvudparten av agenterna arbetar på kommissionsbasis. I viktigare länder, såsom Benelux, Skandinavien och Japan, är agenterna distributörer. Den totala exportandelen av Otter Controls' omsättning är 54%, vilket är en hög andel med engelska mått mätt.

Försäljningschefen för hemmamarknaden arbetar tillsammans med fyra försäljningsingenjörer. Samtliga är lokaliserade till Buxton, då de i sitt försäljningsarbete har behov av att åtminstone en dag per vecka ha tillgång till laboratoriet och kvalitetskontrollen.

Otter Controls' kundrelationer

Som så många andra industriföretag möter Otter Controls en situation där ett fåtal kunder svarar för huvuddelen av omsättningen.

Malcolm Blackburn:

"We lose customers and gain customers, but often it is long lasting relations. Usually the customer tells us that he needs to protect a motor and sends us a prototype. We do tests in our laboratory and make a recommendation. We don't accept any orders until the buyer has evaluated and approved the recommendation. They know better than we under which conditions the motor is going to work. After this custom-tailoring we are often able to keep the customer."

Genom den hårda konkurrensen inom vissa applikationer blir priset, trots varaktiga relationer, ofta viktigt. Produkterna har ett "premium-price". Det högre priset motiveras av en betoning av kvalitet och hög servicenivå. Från en förfrågan till leverans, inklusive test, tar det 6-8 veckor. Befinner sig kunden i ett pressat läge kan Otter Controls klara leveransen på 2-3 veckor.

"We control quality rigorously, because the safety cut-out must, of necessity, outlast the life of the appliance to which it is fitted. To this end, a variety of accelerated testing techniques are applied. Compliance with a design standard and durability are verified, while critical components, such as the electrical contacts or bimetal blade, are tested to destruction.

Greatly expanded Test Laboratory facilities enable Otter to offer a highly confidential research and development service to customers. Otter works alongside any manufacturer at the design stage in order to achieve cost savings with complete reliability in every possible way. A comprehensive report is submitted as a working document for the manufacturer to further his development work and continued liaison with Otter personnel is encouraged." (Ur direktreklam från Otter Controls Ltd)

Otter Controls vill således framtona som ett kvalitets- och servicebetonat företag och även om priset är högre än konkurrenternas behöver inte totalkostnaden vara det. Denna framtoning väcker givetvis krav hos kunderna och avspeglar sig i Otter Controls' krav på sina leverantörer.

Malcolm Blackburn:

"We have a problem with delivery time, since all bimetal suppliers are talking about delivery times between 10 and 20 weeks. We must, therefore, stock a lot of bimetal in order to be able to meet our delivery standards. We would not dare to leave this to the supplier, since our customer wouldn't accept an explanation that our suppliers don't meet their standards. Actually, they don't care, since it is our problem.

So we realize that we have to keep stocks of bimetal. Unfortunately, the same specification to different suppliers gives bimetal with different characteristics. That means higher stocks."

Inköp av bimetall

Den viktigaste delen i Otter Controls' produkter är bimetallen. Andra inköp görs också: mässing i England, nylon och silver i England och Frankrike. Även om dessa leverantörsrelationer vid vissa tillfällen kan orsaka problem är inte dessa inköp lika viktiga som inköp av bimetall för förmågan att klara kundernas krav.

Under Otter Controls' första 20 verksamhetsår var det amerikanska företaget H Wilson Inc ensamleverantör av bimetall. H Wilson hade en licens från Otter för produktion och försäljning av snap-action bimetall i USA. Det var en personlig relation mellan de båda företagens grundare, Mr Wilson och Mr Taylor. H Wilson Inc förvärvades emellertid av Engelhardt Group år 1967. Ungefär samtidigt hade kvaliteten hos bimetallen blivit sämre. I och med övertagandet hade de personliga bindningarna mellan företagen mindre betydelse. Otter Controls beslöt därför att söka en ny eller åtminstone kompletterande leverantör. På detta vis hoppades man också förkorta de långa leveranstiderna som uppstod genom att en så geografiskt avlägsen leverantör nyttjades. Den långa leveranstiden hade upplevts mer och mer besvärande i takt med Otter Controls' egen ökade ambition att vara flexibel och hålla en hög servicenivå på sin marknad. Otter Controls började att söka hemma i England först. Telcon Metals Ltd provades ett antal gånger men kvaliteten upplevdes för låg.

Slutligen fann man British Driver Harris (BDH). BDH var ett dotterbolag till det amerikanska Driver Harris, men hade huvuddelen av utveckling och produktion för den brittiska marknaden i Storbritannien. Priserna upplevdes acceptabla, leveranstiden var 6-8 veckor, justeringar klarades på två veckor och kvaliteten var i de flesta fall bättre än H Wilsons även om en del problem fanns med vissa bimetallkvaliteter. Otter Controls började i detta läge att köpa 80% av sitt behov från BDH och resterande 20% från H Wilson. BDH lyckades aldrig att fullt ut klara de krav på tjocklek som ställdes och man lyckades inte heller att lösa ett oxidationsproblem för vissa kvaliteter. Den

oxid som uppstod på ytan försvårade eller t o m omöjliggjorde svetsning.

Bimetallforskning

Otter Controls började inse att deras egen framgång var beroende av den bimetall de fick levererad. Med denna insikt startades 1972 forskning kring bimetall. Tre personer anställdes vid den nya avdelningen. Målet var att uppnå en bättre förståelse kring viktiga parametrar för bimetallens kvalitet och egenskaper. Under perioden 1972-79 ökade Otter Controls sin kunskap avsevärt kring bimetall och dess användning. Företaget kom därmed att bli en kunnig köpare.

Walker Crossweller & Co Ltd

Walker Crossweller är ett av dotterbolagen i Reed Building Products, som är en division i Reed International Ltd. Omsättningen i moderbolaget var 1983 GBP 2 miljarder och antalet anställda 57.800. Divisionen Reed Building Products hade samma år GBP 150 miljoner i omsättning och antalet anställda var 5.500 personer. Walker Crossweller omsatte GBP 20 miljoner och antalet anställda var 800 personer 1983.

Walker Crosswellers verksamhet kan indelas i Vattenblandare, Hydroflex (metallbälgar) och Akron Instruments (instrument för flödesmätningar). Den dominerande verksamhetsdelen är Vattenblandare och det är denna del som är föremål för intresse här.

Produkter

Walker Crosswellers vattenblandare kan delas in i mekaniska, termostat (bimetall eller bälg), elektroniska och elektriska (duschenheter).

Av den totala försäljningen kan 20% hänföras till industriella applikationer. Huvuddelen av försäljningen till företag sker utanför Stor-

britannien p g a de senaste årens låga industriaktivitet. De resterande 80% av försäljningen går till användning i hushåll, varav 20% utanför Storbritannien.

Trots att de elektriska duscharna endast har funnits på programmet i tre år är fördelningen omsättningsmässigt lika mellan mekaniska, termostat och elektriska vattenblandare. De elektriska duscharna utgör således ett tillväxtområde. En viktig orsak till populariteten är att vattensystemen i Storbritannien är invecklade och att det är svårt att erhålla vattentryck från varmvattenberedaren. De elektriska duscharna kräver endast inflöde av kallt vatten.

Termostatblandarna har under många år haft en bimetallspiral för styrning av varmt respektive kallt vatten till önskad temperatur. Bimetallspiralen för dock en del problem med sig. Spiralen måste vara i perfekt utförande. Är den för vid läcker kranen, är den för trång blir kranen trög eller t o m fastnar. Slutligen är bimetallen utsatt för korrosion.

Problemen med bimetall som teknisk lösning på regleringsbehovet föranledde utvecklingsavdelningen att titta på alternativa lösningar. En metallbälg utvecklades. Bälgen är placerad i en cylinder och kontrollerar en "släde" som i sin tur kontrollerar önskad vattentemperatur. Bälgarna rostar inte, de kan inte fastna genom att de arbetar under hydrauliskt tryck i cylindern och de ger en exaktare reglering av temperatur. Det finns, emellertid, en avgörande nackdel med bälgarna, då de är betydligt dyrare än bimetallen. Andy McTaggart, chef för Commercial Department hos Walker Crosweller, noterar konsekvensen på marknaden av de dyra bälgarna:

"UK residents keep buying the old valves since the price is down 30%. But we concentrate on making the bellows cheaper, which will reduce our demand of bimetal. The bimetal valves will never disappear completely but the share will decrease."

Försäljningsorganisation

Det dagliga arbetet med kundkontakter sköts av försäljningsavdelningen, som är indelad i export- och hemmamarknad. Exportchefen och ett par försäljningsingenjörer samverkar med helägda dotterbolag i Västtyskland och Frankrike. I de övriga 52 länder som importerar företagets produkter används fristående agenter. Walker Crosweller har tidigare haft dotterbolag i flera länder. Erfarenheten är dock att agenter är att föredra.

Försäljningen på hemmamarknaden är regionalt indelad. Inom varje region finns ett antal försäljare som rapporterar till en regionchef, som i sin tur rapporterar till försäljningschefen för hemmamarknaden. Den viktigaste distributionskanalen hittills har varit "Builders Merchants", som säljer till både byggmästare och konsumenter. Installatörer (främst VVS-installatörer men också elektriker) är emellertid en allt intressantare grupp. Samma sak gäller "gör-det-själv-varuhus". De elektriska duscharna borde distribueras genom elgrossister och den regionala Electricity Board (1). Walker Crosweller möter dock ett distributionsproblem genom att divisionen, Reed Building Products, äger några "Builders Merchants" samt att några systerbolag är för sin distribution beroende av en god relation till "Builders Merchants". Walker Crosweller tillåts därför inte att störa denna bild genom att använda alternativa distributionskanaler.

Konsekvensen har blivit att Walker Crosweller bara når 20% av marknaden. Inom den delen är de dock ledande med en 85-procentig marknadsandel. Hotet för Walker Crosweller är att marknaden har förändrats de senaste åren och de kanaler som ej kan utnyttjas har fått

(1) Electricity Board är den engelska motsvarigheten till elverk. De engelska elverken distribuerar förutom energi också elektriska artiklar.

större betydelse. Idag är 50% av marknaden elektriska duschar, 20% termostatblandare samt 25% bad/duschblandare. Detta innebär att Walker Crowweller måste förändra sin distribution inom den närmaste framtiden.

Konkurrenssituation

Vattentrycket skiljer sig mellan Storbritannien och kontinenten, vilket har inneburit att de olika leverantörerna i stort sett har stannat på sina egna marknader. Walker Crowwellers produkter fungerar otillfredsställande utanför Storbritannien och produkterna från kontinenten fungerar ej i Storbritannien.

För kranar möter Walker Crowweller endast en konkurrent av betydelse, Ideal Ltd. Tillverkare av elektriska duschar finns det däremot gott om. Walker Crowweller är en av de senast tillkomna leverantörerna. Bland de tio största konkurrenterna är Redring ledande.

Inköp

Det totala inköpsvärdet är ca GBP 8 miljoner per år. Inköpsfunktionen har prioriterats de senaste tre åren. Inköp ligger organisatoriskt inom Commercial department, som är en central enhet för hela företaget.

Avdelningen är ansvarig för alla inköp beträffande kvalitet, leveranstid, kvalitetskontroll, priser etc. Det sätt på vilket inköpsarbetet är organiserat är tämligen nytt och baserat på en större genomgång av arbetssättet. Innan den nuvarande inköpsorganisationen togs i bruk användes en för Storbritannien traditionell inköpsavdelning med en mängd inköpare som var specialiserade inom produktområden, t ex metaller.

Den genomgång som gjordes gav följande resultat.

För det första kunde man konstatera att inköparna använde 80% av sin tid som administratörer. Åtta procent av tiden användes till inköpsundersökningar. Ett mål för den nya organisationen är att förändra användningen av tid så att 80% i stället för 8% används till inköpsundersökningar.

För det andra följde avdelningen upp placerade order. Detta arbete med att följa upp försenade leverantörer gjordes utan vetskap om huruvida leveransen var viktig eller ej. Kontakterna med produktionskontroll var inte tillräckligt bra. Genom att förflytta leveransbevakningen till produktionskontrollen kunde personalen reduceras från fyra till en. Den största fördelen med förändringen är dock att leveransbevakningen nu sköts av personer som vet hur viktig leveransen är.

För det tredje visade det sig att Walker Crossweller endast undantagsvis bytte leverantör. En viktig orsak här till var att 90% av leverantörerna mycket sällan skapade några problem.

Andy McTaggart:

"We asked ourselves why we then had to handle each requisition as a complete order with all telephone calls to different suppliers and all typing."

När nu situationen var den att man inte bytte leverantör vid varje beställning fanns det utrymme för rutinmässig behandling av det löpande inköpsarbetet. En "master"-kopia togs fram för varje leverantör. Kopian innehåller adress, artikelnummer, de vanligaste specifikationerna etc. På detta vis kan en rekvisition tas direkt till orderstadiet, där endast kvantitet fylls i. Priser sätts ej ut, då de är överenskomna under ettårsperioder och därför endast är föremål för diskussion en gång per år. Detta sker dessutom sällan i samband med en order.

Walker Crossweller önskar varaktiga leverantörsrelationer. Leverantör och kund kan inte leva i var sin värld utan är i allra högsta grad

beroende av varandra. Andy McTaggart utvecklar detta:

"We need good suppliers that we trust in. That means that we don't necessarily choose to work with the lowest price supplier. It is in our interest that he will survive.

A good relation means a lot of personal contacts. We insist that we must visit their premises at least once a year and if it is an important supplier we want him to visit our premises. By doing this we gain better understanding of each others' problem. It is important that suppliers know what is important and what is unimportant. We don't want them to put in extra costs for things that we don't ask for."

Om parterna på detta vis "hittar" varandra kommer det att bli en varaktig utbytesrelation. För bedömning av en leverantör används ett Vendor Rating System, som innehåller leveransförmåga och grad av besvär p g a uteblivna leveranser eller defekta produkter. Det rör sig således mer om en kvalitetsbedömning än ett heltäckande leverantörsbedömningssystem. En gång per år sänds certifikat till A (= utmärkta) leverantörer.

Certifikatet kan man finna inramat och upphängt i receptionen hos flera av Walker Croswellers leverantörer. Samtidigt varnar Andy McTaggart för allt för ingående bedömningssystem.

"But it is important not to evaluate too much. A working relationship must be rather informal. We need a lot of communication, especially face-to face. That's the secret."

Walker Crossweller försöker också att underlätta för sina leverantörer att infria förväntningarna. Leverantörerna erhåller var sjätte vecka ett leveransschema.

Andy McTaggart:

"Instead of having our suppliers guessing what we are doing we are telling them by giving schedules. We fix, for planning reasons, our production three months ahead and are therefore able to give a definite schedule for the next three months. On top of that we give a nine-month-forecast."

Philips-koncernen

År 1982 omsatte Philips 42.999 miljoner guilder (105 miljarder kr) och antalet anställda var 336.200. Av omsättningen hänförde sig 93% till försäljning utanför Nederländerna.

Philips är verksam inom en mängd områden. Verksamheten har grupperats i produktgrupper, som sköts av tolv produktdivisioner. Grupperna är:

* Lightning and batteries	10% av omsättningen 29% av TB 1
* Home electronics for sound and vision	27% av omsättningen 5% av TB 1
* Domestic appliances and personal care products	12% av omsättningen 21% av TB 1
* Products and systems for professional applications (t ex telekommunikation)	32% av omsättningen 45% av TB 1
* Industrial supplies (t ex bildrör)	13% av omsättningen Negativt TB
* Miscellaneous activities (t ex möbler, cyklar)	5% av omsättningen 9% av TB 1

Organisation

Philips består centralt av Philips International B V, Philips Export B V och Nederlandse Philips Bedrijven B V.

Organisatoriskt kan två grundläggande mönster urskiljas. Det ena är organisation efter länder, det andra är organisation efter produktgrupp. För nationella marknader finns som regel en lokal Philipsorganisation. I det aktuella landet har de ansvar för allmänna riktlinjer i samråd med produktdivisionerna. Vanligtvis är dotterbolagen helägda. Undantag finns dock.

De nationella organisationerna kan i sin tur bestå av flera företag. De varierar från rena handelsföretag till kompletta industriföretag. I länder där Philips inte har dotterbolag används agenter.

Totalt sett består Philips av 150 rörelsedrivande företag, varav 142 är belägna utanför Holland. I varje land har Philips flera dotterbolag. Dessa är normalt mycket självständiga med egen produktion och export till andra länder. Det är överhuvudtaget en filosofi inom Philips att dotterbolagen ska vara självständiga och agera på ett konkurrenskraftigt sätt även vid internleveranser.

Inköpsfunktionen är decentraliserad till respektive resultatområde. Det finns emellertid behov som är gemensamma för flera resultatområden och det har därför bedömts vara lämpligt att ta tillvara de stordriftsfördelar som finns. Därför finns det en central inköpsavdelning i Eindhoven. Det centrala inköpet är uppdelat i produktområden. Syftet är således att samla ihop efterfrågan för att få bättre villkor samt att utfärda inköpsrekommendationer. En normal fördelning för en inköpare mellan centralt och lokalt avtalade inköp är 60-40. Ytterligare en ambition är att använda det centrala inköpet som en informationscentral. Alla inköpare är ombedda att göra en besöksrapport när de besökt en ny leverantör och sända den till det centrala inköpet för arkivering. Som stöd har en särskild checklista utformats. Mr Bremer, inköpare vid Philips i Drachten, upplever kontakten med det centrala inköpet som utvecklande.

"Unfortunately all buyers are not as happy as I am to write these reports. I always write them and send a copy to the central office for filing. If everyone did this we would obtain a very interesting bank of information."

Philips är således både stort och litet på en gång. Ur Kanthals perspektiv finns det en mängd applikationer som är intressanta för bimetall. För närvarande säljs bimetall till enheter i Nederländerna, Spanien, Mexico och Singapore. Det finns dock såväl flera länder som produktgrupper som har ett bimetallbehov. En köpare av bimetall inom Philips är Small Domestic Appliance Group.

Small Domestic Appliance Group

Gruppen består av tre tillverkande enheter i Nederländerna. På grund av olika handelsrestriktioner finns också enheter i Berlin, Spanien, Sydamerika och Japan. All kvalitetskontroll sker dock vid enheten i Drachten där också F & U är belägen.

Produkterna kan indelas i tre grupper. Den första är elektriska rakapparater. Philips har sedan många år varit marknadsledande och levt ett gott liv, inte minst tack vare några viktiga patent. Patenten är dock utgångna och konkurrensen har börjat hårdna. Philips har som princip att tillverka de flesta delarna internt.

Mr Bremer:

"We are making shavers from powder. We make all drawings, the tools, the metal work etc. Our competitors work a lot with sub-suppliers but so far we have kept our position reasonable. But we have to work hard to keep it. In the future you will see more machines and less people here."

Den andra gruppen benämns "heating elements". I gruppen ingår elektriska kaffebruggare, brödrostar samt strykjärn. Philips har inte varit pionjär inom dessa produkter men har en mycket stark ställning.

Mr Bremer:

"Philips is one of the newest suppliers of all these goods, but we have been highly successful. We have the name and resources for investments. Actually, several of our competitors experience troubles."

Den tredje gruppen går under namnet "powerful motors". Med detta avses dammsugare och hushållsmaskiner av olika slag.

Vid sidan av dessa dominerande produktgrupper tillverkas så kallade "beauty aids", till exempel solarier och hårtorkar.

Decentraliseringen långt driven

Philips har som princip att tillverka det mesta internt. För att göra detta effektivt läggs ett resultatansvar så långt ut i organisationen som möjligt. Alla avdelningar ska vara autonoma och i konkurrens med externa konkurrenter sälja sina produkter eller tjänster till andra enheter.

En sådan enhet inom Small Domestic Appliances är PMD (Plastic and Metal Works, Drachten), som tillverkar plastdetaljer och stansade metalledetaljer. En av dessa metaller är bimetall som stansas och glödgas. Den vidareförädlade bimetallen säljs till enheten i Groningen, där den används i termostater för kaffebyggare, brödrostar och strykjärn. PMD har en inköpare, mr Bremer. Han är ansvarig inför chefen för PMD. Tidigare rapporterade han till inköpschefen för metaller. Den tidigare rapportvägen medförde att han vid vissa tillfällen blev tvungen att till inköpschefen lämna ut information som kunde föras vidare till andra inköpare, vilka arbetade i avdelningar som var köpare av PMDs produkter.

Mr Bremer:

"That was a frustrating situation. Even more than now. I had my colleagues that were other buyers. But they were at the same time our customers. That was a strange system."

Nu ser systemet emellertid annorlunda ut.

"I am quite alone in the unit, since I'm the only buyer. If there is anything wrong they complain to me and say that I've bought bad material. They get very emotional and I often have to protect the supplier. It happens that we use the material in a wrong way or that we can't send it back since we would then be out of material. So I'm in the frustrating position to stand between the supplier and the production. My opinion is that we shouldn't get too emotional. We have to think and create good questions to the supplier, filter them out."

To get internal support I have created a Material Evaluation Committee which consists of myself, quality control, production, metallurgy, moulding and tools. The only things on the agenda are complaints and trial orders."

Mr Bremer upplever att hans tid inte räcker till för att göra de inköpsundersökningar som han tycker är nödvändiga. Leverantörer byts inte särskilt ofta, speciellt inte om de levererar material som är specificerat av Philips.

"Basically everyone in Philips are against alterations. Developers and workers know what they have but not what they will get instead.

I have as a policy always to use two sources on a 50-50 basis. It gives us security if anything happens and it facilitates comparisons between suppliers. A couple of years ago we had big troubles. We had a single supplier of brass. All of a sudden, without warnings in the paper or elsewhere, this Belgian supplier went into bankruptcy. That gave us a hard and uneasy time."

Danfoss A/S

Danfoss är ett av Danmarks största företag. Företaget hade 1983 drygt 4.000 milj Dkr i omsättning, varav drygt 85% hänförde sig till försäljning utanför Danmark. Antalet anställda var 13.000, varav 8.000 i Danmark (4.000 på Als och resterande 4.000 runt om i Danmark). Huvudkontoret ligger i Nordborg, där också en stor del av tillverkningen finns.

I Danmark finns fyra produktionsanläggningar förutom den i Nordborg. Dessa är belägna i Viby, Kolding, Graasten och Silkeborg. En av orsakerna till att företaget sökt sig utanför grundarens hembygd är att det med tiden blivit svårt att finna medarbetare på den lilla ön Als. Utanför Danmark finns en stor produktionsanläggning i Flensburg, en i Offenbach och en i Mjölby. Totalt har företaget 17 dotterbolag i 15 länder och är representerat i drygt 100 länder.

Företaget grundades år 1933 av Mads Clausen, som under ett par års tid hade utvecklat en idé som resulterade i en innovation i form av

en automatisk kontrollventil för kylanläggningar. Vid onormalt tryck öppnades ventilen och det utströmmande trycket ljud "foss". Produkten tillverkades i "Dan"mark, därav Danfoss.

Efter starten skedde en snabb utveckling. Det finns många flöden, maskiner etc som måste styras och regleras i vår omgivning. Danfoss utvecklade snabbt nya produkter för nya applikationer. Under början av femtiotalet tog man dessutom upp tillverkning av kylskåpskompressorer, först med hjälp av en amerikansk licens, senare (1956) med egen-utvecklade produkter.

Danfoss är börsnoterat, men röstmajoriteten tillhör fortfarande familjen Madsen genom "Bitten og Mads Clausen fond".

Organisation

Danfoss har delat in sin verksamhet i ett antal affärsgrupper. Affärsgrupperna arbetar med säljbolag och agenter runt om i världen. Tanken är att affärsgrupperna ska ha en betydande självständighet. Denna tanke har emellertid inte genomförts fullt ut. Både inköp och F & U är centraliserade till huvudkontoret i Nordborg.

Danfoss, som uteslutande säljer insatsvaror, har drabbats hårt av den allmänna nedgången i Västeuropa. Företagets goda likviditet gör att ingen kris är förestående, men förändringar i sättet att arbeta är att förvänta. Danfoss fick ny VD 1983, vilket ytterligare kan bädda för förändringar. Flemming Madsen, inköpare av elektriska komponenter vid Danfoss, kommenterar den nuvarande organisationen:

"Cheferna för affärsgrupperna anstränger sig hårt för att klara lönsamheten och vill ha möjlighet att påverka sitt ansvarsområde så mycket som möjligt. Att i det läget ha ett centraliserat inköp är inte helt populärt. Det har dessutom visat sig för den nya transmissionsgruppen att inköpen är av annorlunda karaktär. De köper kanske tusen komponenter per gång medan våra rutiner är avpassade för inköp av miljontals per gång. Det finns en del som talar för att det centraliserade inköpet kommer att delas upp i framtiden."

Produkter och marknader

Danfoss verksamhetsområde kan beskrivas på två sätt. Deras verksamhet bygger på luft och/eller reglering/kontroll och få av produkterna är synliga. Produkterna klarar sig aldrig själva utan ingår som komponent, visserligen kritisk, i ett större sammanhang. Danfoss är därför alltid underleverantör. Antalet köpare av betydelse på varje marknad är litet. Produkterna är indelade i ett antal affärsgrupper:

* Hermetic Group

I denna grupp ingår kylkompressorer och termostater till kyla. Danfoss tillverkar för närvarande 117.000 kompressorer i veckan, normalt dock ca 60.000 och är den särklassigt största producenten i Europa. Danfoss har tidigare haft många konkurrenter men dessa har blivit färre och färre. Det är framför allt kylskåpstillverkarna som har slutat tillverka kompressorerna själva och i stället köper in dem utifrån. Fortfarande finns dock företag som AEG, Bauknecht och Zanussi med. De största marknaderna är Skandinavien, Kontinentaleuropa, Afrika och Mellanöstern. I Skandinavien finns den mycket viktiga kunden Electrolux.

Flemming Madsen:

"Electrolux är en så stor kund att vi står och faller med dem. Vi skulle helt enkelt inte klara affärsgruppen utan dem."

Afrika och Mellanöstern särskiljer sig i det att det oftast rör sig om stora kvantiteter per order och att regeringar är inblandade. Produktionen av 117.000 kompressorer/vecka är föranledd av en stor order till Iran.

I Kontinentaleuropa finner man kunder som Bosch och Siemens.

Östblocket är inte heller oviktigt. I Jugoslavien sker licenstillverkning. Östeuropa upplevs emellertid som arbetsamt, då det oftast rör sig om besvärliga motköpsaffärer. Jes Lorenzen, inköpare av bl a bimetall hos Danfoss, sammanfattar Hermetic Group's situation:

"Vårt försteg på marknaden beror på vår höga kvalitet. Vi accepterar inte en högre reklamationsgrad än 0,03% medan flera av våra konkurrenter ligger på 0,7%. Detta kvalitetskrav avspeglar sig naturligtvis i våra krav på våra leverantörer."

* Oil Group

Viktigast i denna grupp är komponenter för styrning av hydraulik. Komponenterna används i traktorer, skördemaskiner, truckar, kranar m m. En licens från USA utgör grunden.

Övriga produkter är kontrollenheter för oljebrännare: termostater och överhettningsskydd. Europa är en viktig marknad men försök görs också i USA.

* Transmission Group

Denna grupp är tämligen ny och den viktigaste produkten VLT möter en växande marknad. Idén är steglös kraftöverföring till elmotorer för att styra motorhastigheten. För att klara tillväxten har företag köpts i USA. Andra viktiga marknader är Japan och Australien.

* Automatic Group

Denna breda grupp innehåller regler/styrkomponenter för en mängd applikationer, t ex processkontroll (flöde), kontaktorer, termostater, vattenkontroll, kylanläggningar, motorskydd m m. Gruppen möter en mängd potentiella köpare bland alla dem som behöver överföra, reglera och/eller kontrollera.

* Heating Group

Gruppen har komponenter för styrning av vår miljö såsom termostater till radiatorer, värmeregleringssystem, vattenblandare m m. I stycktal räknat är denna produktgrupp störst.

Samtliga produkter är baserade på antingen elektronik eller mekanik, där elektroniken växer på mekanikens bekostnad. Bimetall finns i de mekaniska lösningarna och då främst i produkterna som styr och reglerar, men även som inbyggt skydd i kompressorerna. Huvuddelen, 90%, av bimetallen bearbetas av Danfoss. En del köps som färdiga detaljer, spiraler, och en del ingår i komponenter som köps färdiga. Så köps t ex överhettningsskyddet till kompressorerna som hel komponent, där bimetallen finns inmonterad i ett glashölje med kopplingar och motstånd.

Inköp

Inköpsverksamheten inom Danfoss är omfattande. Årligen köps för ca två miljarder Dkr, vilket motsvarar 120 ton gods per dag. Inköpsverksamheten i Danmark är centraliserad till Nordborg. De tillverkande dotterbolagen utanför Danmark gör dock sina egna inköp, men volymen är marginell i förhållande till den danska.

Danfoss vill stå för kvalitet gentemot sina kunder och bedömningen har gjorts att inköpen har avgörande betydelse om man ska lyckas infria förväntningarna. Ett välutvecklat system för kvalitetskontroll finns också.

Inköpsavdelningen (inklusive kvalitetskontroll) i Nordborg består av 120 personer. Inköparna är fördelade på specialområden - Elektriska komponenter, Plast o Förpackningar, Maskiner o Verktyg, Gjutgods, Olja o Halvfabrikat, Stål o Metaller - och dessutom på specifika produktgrupper. Jes Lorenzen är inom elektriska komponenter ansvarig för "wires and cables, bimetal in strips and to drawing, contacts,

relays, rack, boxes for electrical equipment". Detta gör att ett säljande företag, beroende på egna verksamhetsområden, kan behöva hålla kontakt med flera olika inköpare. Det räcker inte med en bra relation.

För att göra klart för leverantörer och kanske inte minst för de egna kunderna, hur man ser på kvalitetsfrågor utges skriften "How to sell to Danfoss". I skriften presenterar Danfoss sin inköpsorganisation, dess medarbetare, policies och produkter till vilka inköp behöver göras. Vidare informerar man om hur kontakter ska ske och när etc.

I "How to sell to Danfoss" utvecklas den allmänna inköpsfilosofin.

"Large sums of money are involved, and this naturally has great influence on our purchasing policy. When choosing suppliers it is important we appoint companies offering the quality, service, and prices that will form the basis of good cooperation. We are well satisfied with the efforts we have made within development, design, manufacture, and sales, but the results produced at Danfoss could not have been achieved without the effective and fruitful cooperation with a large number of efficient firms.

Danfoss needs the help, knowledge, and experience of the suppliers in those areas where they are specialists. Thus our suppliers are as important to us as Danfoss is to them." (s 2)

"In principle we make the same rigorous demands on our suppliers' products as we do on our own." (s 15)

I skriften "Quality Control - Vendors" preciseras de krav som Danfoss ställer på sina leverantörer, ansvarsfördelning, procedurer för kontroll m m.

"Danfoss makes advanced controls for many purposes where dependable and constant operation of our controls is of decisive importance. It often means that large values are dependent on proper functioning of our controls.

It necessitates a high quality level at all stages of the production process as well as well-organized quality control of both our own products and of materials and components from vendors." (s 3)

Som regel vill Danfoss använda tre leverantörer för varje objekt. Normalt undviks beroende av endast en leverantör. De leverantörer som valts ut för ett objekt är Danfoss emellertid trogen mot. De parametrar som används vid val av leverantör är kvalitet, service och pris. Relationen till underleverantörer delas upp i etablerande och löpande relationer. Vid etablerande krävs leveransprov, utveckling av verktyg, nära samarbete mellan parternas utvecklingsavdelningar m m.

Jes Lorenzen:

"Dessutom kräver vi alltid att få göra ett besök. Man ser snabbt hur de jobbar, om det är smutsigt i hörnorna, om det är välplanerat eller ej."

I den löpande relationen används stickprovsvis kvalitetskontroll, leveranstidsuppföljning och andra intryck som underlag för utvärdering av leverantörerna. I utvärderingen är den allmänna känslan för hur leverantören sköter sitt åtagande viktigast.

Målet med relationerna är enligt skriften "How to sell to Danfoss" att uppnå en situation där:

"... it (is) unnecessary for us to check whether we are receiving the right quantity in the right quality.

We want to be able to restrict quality control to a minimum, knowing that a good supplier will not despatch materials which are lacking in one respect or another." (s 14)

Tanken är att få ned kostnaderna dels för kvalitets/leveranskontroll, dels för reklamationer på de egna produkterna. Samtidigt inser Danfoss att problem kan uppstå men kräver att bli informerade i tid.

För att få den önskade typen av leverantörer hyllas principen med varaktiga utbytesrelationer.

"We prefer a long and fruitful association with our suppliers, even when short-term arrangements become necessary because of adverse conditions.

We are not interested in firms who, in recession periods, try to win new customers by selling at a loss for short periods nor are we interested in suppliers who exploit a boom or a shortage by pressing for higher prices." (s 11)

I inköpsarbetet skiljs mellan lagervaror och av kunden specificerade varor. För lagervaror kräver Danfoss att leverantören håller en månads lager, och leverans måste kunna ske inom 14 dagar. Normalt tecknas en icke bindande ramorder vars prislista blir utgångspunkten vid köp.

För av kunden specificerade varor används mer komplicerade rutiner. I augusti varje år skickar Danfoss en prognos för det kommande året.

Jes Lorenzen:

"Tidigare gjorde vi detta i mars, men tyskarna fick svårt eftersom deras kollektivavtal inte var klara då. De hade svårt att ge vettiga priser. Eftersom vi har så mycket affärer med tyskarna anpassade vi oss.

De här prognoserna tycker jag är lite vanskliga. Vi säger ju faktiskt något om hur det ska gå de kommande 18 månaderna och vi binder oss för det. Nu skulle väl inga leverantörer drömma om att hävda sin rätt men vi vill ju inte tappa ansiktet. Vad som händer är att vi skjuter en del leveranser framåt eller bakåt i tiden. Annars svarar vi mot avtalet."

När offerterna kommer in (i slutet av augusti) görs en bedömning av kvalitet, service och pris. Priset är således inte ensamt avgörande. I den efterföljande dialogen sker vissa justeringar, innan det slutliga avtalet träffas i början av november. Avtalen måste vara klara så tidigt, då leveranstiderna ofta är långa. Om leverans önskas i januari är det inte ovanligt att beställning måste ske i november.

Avtalen har olika löptid. Exempelvis köps koppartråd per sex månaders avtal medan bimetallen ligger på tolv månader. I avtalen finns också leveranstiderna specificerade. Om stora delorder krävs specificeras också orderkvantitet per beställning.

Order sker alltid skriftligen och Danfoss kräver skriftlig bekräftelse. För att följa upp detta används ett datoriserat system som automatiskt sänder ut påminnelse efter 14-20 dagar.

Acaso AB

Acaso, som är beläget i Göteborg, tillverkar värmeregleringssystem. Företaget startades 1970 av den då nyutexaminerade ingenjören Kari Vesko.

Kari Vesko har en god vän som tillverkar shuntventiler till värme-pannor. Shuntventilerna reglerar varm- och kallvatten så att radiatorerna får önskad temperatur. Det var en allmän önskan på marknaden i början av 70-talet att automatisera shuntventilen. Kari Vesko kom tillsammans med kamraten på att en bimetallmotor skulle kunna användas för att styra shuntventilen. Uppfinningen var ett faktum.

Bimetallmotorns viktigaste beståndsdel är en bimetallspiral, BIM 155 20 x 1,5 mm (400 gr/motor). De senaste åren har Acaso köpt ett ton bimetall per år. Bimetallen styrs av ett motstånd, 24 volt 50 ampere, som får sin impuls av en termostat. Bimetallen expanderar respektive retarderar som svar på värmen från motståndet. Eftersom bimetallen är lindad i en spole blir rörelsen cirkelformad, dvs bimetallen vrids shuntventilen i olika lägen.

Acaso säljer inte bara bimetallmotorn utan ett helt värmeregleringssystem, dvs termostat, bimetallmotor, ev utomhusgivare och ev shuntventil. Hela tiden har inriktningen varit att det mesta arbetet ska utföras av underleverantörer. I Acaso finns därför endast två anställda, Kari Vesko och en bokförare. Tillverkningen, eller snarare sammansättningen av systemet, sköts i ett separat bolag som ägs av den andre uppfinnaren till bimetallmotorn.

Från Finland, Italien och Schweiz köps färdiga termostater med Acasos produktnamn Amimat. Skalet till bimetallmotorn köps från en mekanisk

firma i Göteborg. Motståndet specialtillverkas i USA och direktimporteras av Acaso. Slutligen köps bimetall, ca 500 kg per gång, från Kanthal.

Acaso kapar bimetallen, vevar den igenom en enkel apparat, får fram sin spiral och sätter samman motorn.

Synen på bimetall

Det finns många konkurrerande lösningar på automatisk värmereglering. Billman, T & A, Danfoss m fl som ingår i kapitalstarka grupperingar finns på den här marknaden. Konkurrenterna har löst problemet med en elmotor. Det är just Acasos bimetallmotor som gör att företaget har kunnat kapa åt sig en intressant bit av den här marknaden.

Bimetallen har två väsentliga försteg. Det ena är att den är pålitlig. Den är stark och hållbar till skillnad från elmotorn.

"Jag får åka ut minst en gång per månad och titta hos kunder där något fel uppstått på värmeregleringssystemet. Det visar sig sällan vara fel på bimetallmotorn. Det rör sig nästan uteslutande om slarviga elinstallationer."

Det andra är att bimetallen är prisbilligare. Acasos system har 30-50% lägre pris än andra lösningar.

Bimetallen har emellertid också nackdelar. Normala shuntventiler kan vridas 90°. Bimetallspiralen klarar 72°-75°, vilket oftast är fullt tillräckligt. Det finns emellertid shuntventiler som har en vridning på 120° och 180°. Här kan inte bimetallmotorn användas. Prisskillnaden mellan systemen motiverar dock byte av shuntventilen då en sådan inte kostar mer än 100 kr.

"Tyvärr är det svårt att få installatörerna att tänka så, för det är villaägaren som får betala och en större summa verkar intressantare för installatören."

En mer avgörande nackdel är att Acaso är utestängd från vissa applikationer. Vid luftvärme krävs snabb reaktion. Bimetallen tar för lång tid, 30 min från 0° till 10°. För luftvärme krävs sekunder.

En utveckling som talar emot bimetallen är dessutom att allt mindre shuntventiler utvecklas. De kommer att placeras inne i pannan i framtiden. Detta gör att motorn som styr måste bli mindre. Då går det ej att använda bimetallspiralen.

Mot bakgrund av dessa nackdelar, främst den sista, håller Kari Vesko på att utveckla en ny motor som är uppbyggd kring en vaxpatron. Bimetallen är alltså ersatt - kombinationen snabb, liten och stark är inte gynnsam för bimetallen. Vaxpatronen uppfyller dessa krav. Ett motstånd som alstrar värme sitter runt patronen och styr dess rörelse. På detta sätt minskar motorns storlek så att den bättre överensstämmer med morgondagens shuntventiler. På köpet fås en öppning till applikationer som tidigare varit otänkbara. Den nya motorn blir dessutom mycket konkurrenskraftig.

"Jag har inte berättat för mina kunder om den nya motorn. Jag har lärt mig av erfarenheten. Talar jag om det ska de ha den nya i nästa månad."

Den gamla bimetallmotorn kommer att finnas kvar för vissa shuntventiler, men den nedåtgående trenden är klar.

Avsättning

Acaso har försäljning i en mängd länder. Frankrike, Österrike, USA, Schweiz, Holland, Sverige, Finland, Danmark och Norge är de viktigaste. Sammanlagt säljs ca 3.500 system/år. I samtliga länder utom Sverige arbetar Acaso genom agenter.

"Det finns inga möjligheter för mig att ha direktkontakt med kunder i andra länder än i Sverige. Jag har fullt upp med att hålla en bra kontakt med agenterna."

Kontakt med agenterna har skett genom besök på utländska mässor. Köpare är tillverkare av värmepannor. I Danmark och Österrike är agenterna också tillverkare av värmepannor.

"Det går fint i Danmark eftersom det företaget har 70% av den danska marknaden. Det är värre med agenten i Österrike.

Jag sålde tidigare via Schweiz. Tillverkaren i Österrike påstod att han var marknadsledande. Han lurade mig för försäljningen minskade drastiskt när han fick agenturen. Pann-tillverkaren vill ju inte sälja till konkurrenterna eftersom de har ett visst övertag med mitt system. Den här agenten ska jag göra mig av med nu. Jag tecknar aldrig några skriftliga avtal för det handlar om att lära känna varandra och komma överens. Om man inte gör det spelar det ingen roll hur många avtal man skriver."

I Sverige har Acaso ca 20 kunder av betydelse. Det finns många små tillverkare av värmepannor. Ett bättre pris kan erhållas från dem, men samtidigt ökar risken att få dåliga betalare. Kari Vesko har etablerat mycket goda utbytesrelationer med ett antal betydelsefulla kunder. Han vet hur mycket de planerar att producera och kan med utgångspunkt från detta dimensionera sin produktion.

"Har kunden väl börjat köpa löper försäljningen under en lång tid. Vi får leverera till varje ny panna."

Kari Vesko har bestämt sig för att vara pannfabrikanternas lojala part. Han säljer därför aldrig systemet direkt till grossisterna Ahlsell och Fosselius & Alpen eller någon VVS-installatör. Systemet finns hos dessa distributörer men kommer via pann-tillverkarna.

"Jag tycker det är viktigt att vi ger och tar ömsesidigt. Om jag inte sviker mina kunder ställer de upp för mig."

Ursprungligen var värmeregleringssystemet utrustat med en enkel rumsthermostat. Norrmännen ville dock ha klocktermostat med möjlighet till nattsänkning. Detta blev populärt i Sverige också tills myndigheterna krävde en utegivare om villaägaren skulle få energilån. Systemet fick då kompletteras med såväl utegivare som ett elektroniskt reglersystem. Det elektroniska reglersystemet finns i tre utföranden: utan extra utrustning, med dygnsur och med veckour.

"För en villa räcker det gott och väl med en rumstermostat. Byråkraterna har dock stått för min produktutveckling. Myn-
digheternas information och krav för energilån har inne-
burit att användaren börjat efterfråga reglersystem han in-
te behöver."

ASEA AB

ASEA-koncernens fakturerade försäljning uppgick år 1983 till 30,229 Mkr. Av försäljningen hänförde sig 65% till fakturering utanför Sverige. Antalet anställda var 56.660.

Grundidén inom ASEA är verksamhet inom områdena elektricitet och elektronik. Med denna idé har koncernen kommit att bli internationell med världen som marknad.

Verksamhetsområden

ASEA-koncernens olika verksamhetsgrenar har samlats i ett antal affärsområden:

* Anläggningar för kraftgenerering

Affärsområdet svarar för 10% av koncernens fakturering och 6% av resultatet. Verksamheten omfattar anläggningar för utvinning av vattenkraft, kärnkraft och övrig värmekraft. Bland produkterna märks turbiner, kärnreaktorer, värmepumpar m m, men också ett kunnande i att färdigställa kompletta anläggningar.

* Anläggningar för kraftöverföring och kraftdistribution

Affärsområdet svarar för 20% av koncernens fakturering och 43% av resultatet. Viktiga verksamhetsgrenar är ställverk, transformatorer, reläer och kablar.

* Transportmedel

Affärsområdet svarar för 7% av koncernens fakturering och resultat.

Ellok, motorvagnståg, spårvagnar, bandvagnar och däckskranar ingår i verksamheten.

* Industriutrustningar

Detta affärsområde svarar för 10% av koncernens fakturering och 0,3% av resultatet. Elektronisk styrning av process- och metallurgisk industri, industrirobotar, elektronikkomponenter och kylanläggningar har krävt stora investeringar, men förväntas bli intressanta framöver.

* Fläktkoncernen

Affärsområdet svarar för 25% av koncernens fakturering och 9% av resultatet. Yttre miljövård genom reningsanläggningar, luftbehandlingssystem, ventilation samt installation är de viktigaste verksamhetsområdena.

* Standardprodukter

Affärsområdet innehåller ett antal mogna verksamheter såsom armaturer, elgrossiströrelse, hushållsmaskiner, lågspänningsapparater/ställverk och elektriska motorer. Dessa svarar för 12% av koncernens fakturering och resultat.

* Halvfabrikat och Övrigt

Detta område omfattar en mängd olika verksamheter; elektroplåt/smide, gjutgods, glasfiber, industriplast/elisolermaterial, koppar/aluminiumtråd och service/installation. Området svarar för 12% av faktureringen och 10% av resultatet.

* Kraftverksrörelse

Detta lönsamma verksamhetsområde innehåller de kraftverk som ägs av koncernen. De svarar för 4% av faktureringen och 13% av resultatet.

Organisation

Affärsområdenas verksamheter sköts av 14 divisioner med verksamhet både i Sverige och utomlands. Divisionerna arbetar med försäljningsbolag i 36 länder och agenter i resterande länder. Sammanlagt har koncernen 82 svenska dotterbolag och 110 dotterbolag i 36 länder.

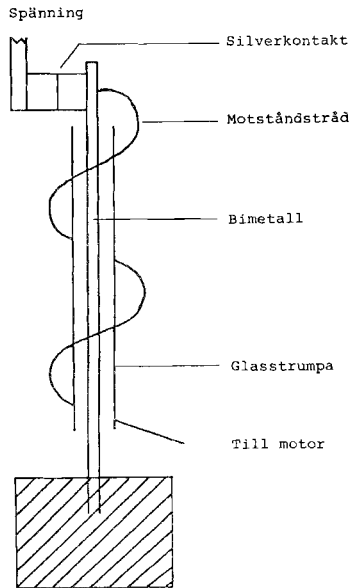
ASEA-koncernen har omorganiserats under de senaste två åren. Strävan är att decentralisera arbetet. Sammanhållande enheter i den decentraliserade organisationen blir divisionerna. Till dessa har huvuddelen av stabernas verksamhet förts. För de centrala enheter som blir kvar bildas speciella serviceenheter som inom koncernen ska verka på marknadsmässiga villkor. Koncernstaben blir därmed kraftigt reducerad.

Bimetalldivisionen har sedan många år haft en utbytesrelation med ASEA, närmare bestämt med S-divisionen (standardprodukter) och R-divisionen (reläer) i den förra organisationen. Reläer har idag ett ytterst litet bimetallbehov, då elektroniken har utgjort ett tekniskt alternativ. Den fortsatta beskrivningen avser därför den f d S-divisionen, dagens ASEA Motors och ASEA Controls.

Elektriska motorer

ASEA har sedan många år tillverkat och sålt elektriska standardmotorer och motorskydd. Bägge produkterna finns på mogna marknader, dvs tillväxten är låg eller t o m obefintlig. Motorskydd är den dominerande applikationen för bimetall inom ASEA.

Motorskyddet bryter strömmen om maskinen är överbelastad, trasig e dyl. Genom denna säkerhetskonstruktion kan eldsvåda förhindras. Motorskyddets uppbyggnad framgår av figur 3.5 på nästa sida.



Figur 3.5: Motorskydd med bimetall

Motorskyddet består av kontakter i silver. Dessa är i kontakt med varandra så länge allt är normalt. Spänningen går från kontakten till motorn via en motståndstråd som är lindad kring en bimetall. Bimetallen är isolerad genom ett glasrör. Skulle ett fel uppstå blir motståndstråden varmare än normalt, vilket medför att bimetallen reagerar och spänningen bryts. Normalt rör det sig om tre-fas maskiner och den beskrivna anordningen finns för varje fas.

Avsättning

Standardmotorer och motorskydd möter en marknad med konkurrens från en mängd lågprisalternativ från Öststaterna och ASEAN-länderna. Detta har medfört att leverantörer som ASEA har fått svara med teknisk utveckling, genom att t ex ersätta bimetallen i motorskyddet med elektronik. Det är nämligen ofta motorskyddet som gör att leverantörerna skiljer sig åt. Marknaden har gått därhän att leverantörerna inriktar sig på olika applikationer.

Kurt Ågren, tidigare inköpsansvarig för bl a bimetall:

"Idag är prisförhållandet sådant att det är billigare att köpa en ny motor från Tjeckoslovakien än att reparera en ASEA-motor. Om man då tar en bonde som exempel. Han har behov av elmotorer för att utföra vissa funktioner, men använder kanske motorn max 3 månader per år. Han köper ingen ASEA-motor. Han nöjer sig gott och väl med en gammal konstruktion från något lågprisland.

Men det finns också applikationer där elmotorer måste fungera problemfritt och dessutom ofta på undanskymda ställen som t ex i fläktsystem och hissar. Då blir kvaliteten avgörande och då blir vi intressanta. Sedan får man inte glömma bort att vi offererar en hel del kompletta anläggningar och där går det alltid åt en hel del motorer.

Men, som sagt, den tuffa marknadsbilden tvingar fram elektronik i stället för bimetall."

Det är inte enbart de avancerade applikationerna som lockar fram elektroniken. Det har visat sig att bimetallen blir ratad även när den gott och väl räcker för applikationen och dessutom är billigare än elektroniken. Anledningen är att totalkostnaden i vissa fall blir lägre genom att ihopsättningen av motorskydden kan automatiseras med hjälp av robotar när elektronik ingår i skyddet. Denna kostnadsfördel uppstår trots att monteringen av bimetallen sker i en skyddad verkstad med låga arbetskostnader.

4. Förutsättningar för resursutbyte

Grundtanken i studien är att ett djupare studium av resursutbyten och de krav som interna och externa aktörer ställer på dessa kan öka kunskandet om marknadsföringsplanering i betydelsen samordning inom och mellan kundrelationer. Det är genom denna samordning som resursutbyten kommer till stånd.

I detta kapitel beskrivs och analyseras fyra olika aktörers situation och de krav som ställs i resursutbytet med kund. De fyra är produktionen, den centrala försäljningen, utlandsorganisationen och kunderna.

I kapitlet beskrivs först kortfattat de tre interna aktörerna och hur deras krav yttrar sig i relationen till varandra. Därefter beskrivs kunderna var för sig och analyseras sedan tillsammans med hjälp av de begrepp som angavs i referensramen. Efter analys av de olika aktörernas krav följer en diskussion om de beroendeförhållanden som råder mellan aktörerna. Det är dessa beroendeförhållanden som ger kraven deras betydelse för aktörernas beteende. Kapitlet leder fram till två slutsatser, varav den första är att en mängd krav ställs på resursutbytet och att dessa krav inte alltid är förenliga med varandra. Motsatsförhållandet kan gälla internt, internt - externt och externt. Den andra slutsatsen är att en distinktion mellan intern och extern är svår att göra, även om en sådan görs i denna studie.

Jag har valt att betrakta kundrelationen som en organisation, här kallad samordningsorganisation. En konsekvens av detta betraktelse-

sätt är att marknadsföringsplanering omfattar mer än bara utbytesrelationen till avsättningsmarknaden. Interna relationer, relationer till leverantörer och konkurrenter kan vara minst lika viktiga. En andra konsekvens är att i samordningsorganisationen blir varje kund unik. Men alla kunder kan inte hanteras unikt, dels p g a interna restriktioner, dels p g a externa motsatsförhållanden mellan kunderna.

4.1 Produktionens krav

Metallerna som ska bilda bimetallen smälts i Kanthals egna smältverk. Götet sänds till Sandvik AB för götvalsning, där varje material valsas för sig. Banden sänds tillbaka till Kanthal där de välles samman i ett kallvällningsverk. Ett alternativt sätt att framställa bimetall är att varmvälla. Vid varmvällning, som är en föråldrad teknik, svetsas banden ihop för att därefter valsas vid ca 900°C. I Kanthals fall är fördelningen 90-10 mellan kallvällning och varmvällning.

Till bearbetningen anländer ett utgångsmaterial som är 185 mm brett och oftast 2,1 mm tjockt. Materialet diffusionsglödgas och nedvalsas med mellanglödningar till slutlig tjocklek. Efter varje valsning finpoleras materialet dessutom. Ned till 1 mm krävs två valsningar. Har man efter två valsningar fått rätt tjocklek sker en försyning och därefter märkning samt etsning (kunden kan kräva olika sidor och placering på banden). Från varje ring (400 kg) sänds ett prov till laboratoriet för kontroll av termiska (värme), elektriska (motstånd) och mekaniska (avböjning) egenskaper. När materialet ska ha en bredd >20 mm och tjocklek >1,5 mm sker slutsyning. Materialet skärs därefter i önskad bredd och kantriktas.

Ska materialet vara tunnare än 1,5 mm sker fortsatt valsning i ett litet kallvalsverk. När valsningarna är klara skärs materialet och kantriktas. Allt material bordsynas, varefter det förpackas. Normalt sett bearbetar kunden bimetallen för sin applikation. En marginell

kvantitet går till vidareförädling i form av stansning inom Kanthal antingen i Hallstahammar eller i Västtyskland. Två synpunkter på denna verksamhet förekommer. Den ena är att stansningen är nödvändig, då många kunder kräver fullt sortiment. Den andra synpunkten är att vidareförädlingen borde öka för att kompensera vid tider av under-sysselsättning i produktionen.

Problemet i produktionen är främst den långa genomloppstiden, 20-24 veckor i extremfallet från göt till färdig bimetall. För att råda bot på detta har man de senaste åren arbetat med en lagermodell. I modellen ska ett lager av utgångsmaterial finnas. Leveranstiden från detta lager ska vara 10-12 veckor. Detta ger emellertid inte tillräcklig beredskap, då leveranstiden ofta är en avgörande faktor i utbytesrelationen till en kund. Därför har man i fråga om lagermodellen bestämt att vissa tjocklekar med full bredd ska finnas på lager, ett s k 3/4-lager. Vissa artiklar hålls i färdigvarulager. Kravet är att det ska finnas minst tre kunder för artikeln och att lagringen kan ske nära kund.

Hans Staflin, produktionschef:

"Totalt sett är lagermodellen viktig, men mixen blir ofta sned. Därför ändrar vi löpande i modellen. Det är ett omfattande arbete som ställer till mycket besvär för planeringspersonalen. Jag hoppas att vi med vårt datoriserade program, som vi just nu (1982) genomför, bättre ska kunna följa upp lagermodellen."

Produktionstekniskt finns det inga större svårigheter med sammanvällning av metaller, valsning, polering etc. Snarare ligger svårigheten i processen att framställa bimetall med rätt bredd, tjocklek, motstånd och avböjning inom snäva toleranser. Det kritiska är just toleranserna. Ofta är dessutom utformningen litet annorlunda än tidigare genom att all produktion sker efter kundens specifikation.

Hans Staflin kommenterar:

"Vårt största problem är de många kvaliteter (olika material) som vi jobbar med. Vi har begränsat sortimentet men

det är fortfarande ofantligt stort genom alla specifikationer för mätning av materialet, kantning, emballering, rostskyddsbehandling, toleranser, bredd, tjocklek och motståndsförmåga. I princip kan man säga att alla order under ett ton är meningslösa. Problemet är bara att vissa kunder som köper mycket av en dimension eller kvalitet också vill ha en liten volym av en annan. Det är inte mycket vi kan göra åt detta. I viss mån har vi lyckats att styra över kunderna till standardkvaliteter. Anledningen till att detta är ett problem är att det är väldigt lätt att blanda ihop olika kvaliteter i produktionen. Det är först i slutskedet av produktionskedjan som vi upptäcker misstaget. Följden blir förseningar och stora kostnader för allt skrot som vi producerar. Vi har börjat bygga in kontroller för att eliminera problemet och faktiskt i stort sett löst problemet med sammanblandning. Problemet med alltför många material samtidigt kvarstår dock. Även om vi lyckas lösa identifikationsproblemet så kostar det mycket pengar och man kan fråga sig om det lönar sig. Det vore bättre att förmå kunderna att gå över till ett standardsortiment."

Åke Hellgren, arbetsledare för bearbetningen:

"Samarbetet mellan försäljning, planering och operatör är otroligt viktigt. Tyvärr lever vi ofta under tidspress. Den viktigaste anledningen till detta är att utgångsmaterialet inte startas i tid. Det är väldigt störande att mitt arbete i huvudsak handlar om specialbevakningar. Försäljningen ligger på mig som iglar. Jag brukar skriva upp allt jag lovar så att jag kan följa det aktuella materialet löpande i processen. Försäljningens önskemål kommer nämligen inte med i handlingarna som följer materialet. Jag måste därför hålla reda på alltihop."

Fram till 3/4-lagret kan produktionen liknas vid processtillverkning. Därefter blir det korta serier med en medelvikt på 100 kg. Produktionen sker då uteslutande efter kundens specifikation.

En viktig länk i kedjan order - tillverkning - leverans är planeringen av produktionen. Genomloppstiden är lång och antalet bearbetningsmoment relativt stort, varför styrning av flödet är betydelsefull. Planeringen omfattar anskaffning av utgångsmaterial och planering av kapacitet för bearbetningen. Planeringen sker per vecka.

Utgångsmaterialet är 185 mm brett och hela bredden går ofta inte åt vid en leverans. De s k rimpor som då blir över läggs i ett halv-

lager. Ett 3/4-lager som innehåller bimetall i standardtjocklekar till full bredd önskas också, vilket framgått tidigare. Kjell Velander, chef för produktionsplaneringen:

"Vi har haft ett stort problem att bygga upp 3/4 lagret. Nu senast kom en stor order från ryssarna, vilken gör att lagret är tomt. Visst material hinner inte ens gå in i lagret. Produktionen är dessvärre inte så pigg på att använda material från halvlagret. Det tar längre tid i maskinerna per viktighet genom att materialet är smalare än normalt. Vad de kanske glömmar ibland är att vi på detta sätt skulle kunna ge kunden bimetallen i rätt tid, vilket kanske skulle kunna betala sig på längre sikt även om körningen är dyrare."

För planeringen har ett datoriserat system införts. Informationsflödet var både omfattande och komplext tidigare, varför man upplevde behov att öka sin förmåga att hantera information.

Kjell Velander:

"Vi kommer troligen inte att kunna minska lagret. Vi behöver lagret. Men vi kommer att kunna minska genomloppstiden. Vi kommer att kunna analysera produktionen och finna flaskhalsarna. Detta ger oss underlag att styra produktionen på nya vägar, vilket ytterligare borde minska genomloppstiden. Vår ökade överblick borde ge resultat."

I det datoriserade systemet ingår tre huvuddokument:

- * Materiallista På denna specificeras den kvalitet som krävs, hur mycket material som går in och hur mycket som kommer ut (ca 75%). Dessutom ges leveransvecka.
- * Tillverkningshandling Denna följer den aktuella bimetallen längs hela tillverkningen. Samtliga moment med tillhörande krav finns specificerade.
- * Återrapportkort För varje moment finns ett kort, som operatören fyller i och efter utförd operation skickar till planeringen. Kortets uppgifter matas sedan in i systemet. Planeringen har på detta vis kontinuerlig överblick över var materialet befinner sig.

Josef Steiner, produktionsplanerare:

"Datorn ger oss fantastiska möjligheter. Men man vet aldrig hur lång tid återrapporteringen tar så vi brukar ringa till produktionen och höra efter hur det går, precis som vi gjorde förr."

Om kunden vill ha snabbare leverans måste materialet specialbevakas för att man ska kunna se om någon omfördelning kan ske mellan momenten. Ofta ligger flera kunder på och allas krav kan inte tillgodoses samtidigt. Det blir då försäljningsavdelningen som får prioritera.

Börje Monié, försäljningschef:

"Vi gör fel om vi går direkt till produktionen och ber dem prioritera en viss order. Vi borde gå till planeringen. Men ibland smiter vi förbi för att klara hem en order.

Det finns alltid en möjlighet att få fram material om det absolut krävs. Vi måste hela tiden vara flexibla och vi kan inte i alla lägen bry oss om planerarna. Om vi gjorde det skulle nog många order stjälpas. Planeringen måste helt enkelt anpassa sig till den verklighet som vi lever i. Vi sitter med kundkontakten och kan inte nöja oss med ett svar att de gör vad de kan när vi vet att skillnaden mellan att vinna eller försvinna är leveranstiden."

Kjell Velander, chef för produktionsplanering:

"Ibland är vi klämda från två håll. Produktionen vill gärna köra långa serier för att slippa ställa om maskinerna så ofta. Finns ett material som enligt plan ska bearbetas senare händer det att de kör ändå. Vårt svar har blivit att inte släppa iväg material för tidigt så att planeringen förtrycks. Försäljningen är ofta på oss om att vi ska prioritera en viss kund. Jag brukar då förklara situationen och be dem ta bort en annan kund så att vi klarar det. Då brukar det vara färdigsnackat."

Försörjningen med utgångsmaterial är problematisk, då beställning måste ske för fyra månader framåt i tiden.

Kjell Velander:

"Har vi en liten orderstock måste en stor del av beställningen baseras på prognoser. I vårt fall blir budgeten grunden. Som budgeten ser ut är den jämn över året. Så ser sällan verkligheten ut. I vissa fall beställer vi i onödan, i andra hettar det till och vi har inte material så det räcker. I det sista fallet får vi problem för det går lång tid och vi måste starta ända från början för en enskild order. Har vi däremot utgångsmaterialet kan vi hålla en bra service. Å andra sidan kan vi inte gardera oss hur långt som helst. Visst vore det bra med en lagermodell som innehöll mer utgångsmaterial, men det blir antagligen för dyrt. Kostnaden får vägas mot hur viktigt det är att svara mot kundernas krav på leveransvecka."

Analys

Bimetalldivisionens tekniska kärna är komplex och osäker p g a den långa genomloppstiden och det stora antal olika kvaliteter som ska hanteras samtidigt i processen. Följden av detta är att informationsflödet har blivit för stort att hantera genom rutiner. I stället har ansträngningar fått göras för att öka den egna förmågan att hantera information (jfr Galbraiths (1973) resonemang). Datoriseringen av produktionsplaneringen och lagermodellen är exempel på detta. Men lika viktig är den samlokalisering som skett av försäljning, planering och produktion för att underlätta de informella kontakterna samt de möten som hålls veckovis för att hantera löpande problem i produktionen, leveranstider och prioriteringar av kundorder.

I produktionen råder ett serieberoende där ett moments output är input till nästa moment. Ett tidigt begånget fel påverkar därför direkt förmågan hos efterföljande led. Detta blir särskilt betydelsefullt, då svårigheter finns att konstatera fel jämfört med specifikationen innan bimetallen är färdig och har sänts till laboratoriet för testning. Samtidigt är det just konsten att hålla sig inom toleranserna för kundens specifikation som avgör leverantörens förmåga. Men detta får inte ske till priset av en nedsatt leveransförmåga.

I den tekniska kärnan finns således behov av framförhållning så att

flödet blir jämnt. Om en viss order prioriteras i ett tidigt led av produktionsprocessen uppstår köproblem. Det serieberoende som råder medför då att en stor del av materialet till andra kunder blir försenat, då senare led ej erhåller input. Risken för identifikationsproblem ökar också då verksamheten blir ad hoc-betonad. Produktionsplanering har en uppgift i att styra produktionsflödet så att kravet på framförhållning uppfylls, varigenom den tekniska kärnan skyddas från störningar. Den allmänna marknadssituationen är emellertid sådan att en leverantör av bimetall måste vara lyhörd för viktiga kunders krav. En av försäljningsavdelningens viktigaste uppgifter är att bedöma när den tekniska kärnan får göra avkall på behovet av framförhållning vid bristsituation. Dessa tillfällen måste emellertid vara undantag som bekräftar regeln. Annars störs produktionsflödet, vilket går ut över alla kunder.

I den tekniska kärnan finns också behov av standardisering. Arbete har lagts ned på att i större utsträckning styra över kunderna till standardkvaliteter och standarddimensioner. Detta är ofta tekniskt möjligt men kräver en aktiv insats från den person som kommunicerar med kunden och en anpassning av verktyg, produktionsförfarande etc hos kunden. Återigen råder ett motsatsförhållande och även om det är marginella förändringar, kan kundens förmåga gentemot sin kund påverkas på ett inte alltid förutsägbart vis. Detta skapar osäkerhet för kunden, då bimetallen har en viktig funktion genom att skydda eller reglera kundens problemlösning och därmed ge den dess värde för kunden i nästa led.

4.2 Försäljningsorganisationens krav

Inom divisionen finns en försäljningsavdelning som ska understödja ansträngningarna runt om i världen. Dessutom har man ansvar för försäljningen i Sverige, som utgör 2 % av omsättningen. Försäljningsavdelningen består av försäljningschefen Börje Monié, tekniske säljaren Bengt-Olof Råberg samt ordermottagarna/samordnarna Josefine

Birnbaum och Benny Ohlsson. Försäljningsavdelningen arbetar med de egna dotterbolagen i 15 länder och ett 35-tal agenter. Försäljningen till statshandelsländer sker genom Bulten-Kanthal Trading AB. Totalt är Kanthal representerat i 63 länder. Försäljningsavdelningen har till uppgift att sköta de löpande kontakterna med utlandsorganisationen och samordna försäljningen med produktionen.

Börje Monié, försäljningschef:

"Vi är tyvärr lite underbemannade. Det är väldigt viktigt att vara ute och tala med våra kunder. Lära deras applikationer. Försöka lösa deras problem."

Försäljningsavdelningen ska stå för ett produkt- och applikationskunnande och kontinuerligt stödja utlandsorganisationens personal i försäljningen av bimetall. Den underbemanning som Börje Monié nämner har inneburit att utlandsorganisationen har haft initiativet i relationen mellan dem och löpande gjort förfrågningar och ställt krav avseende löpande kundrelationer och nya förfrågningar. Försäljningsavdelningen har inte haft möjlighet att i den utsträckning som de önskar vara offensiva gentemot utlandsorganisationen.

Avdelningens tekniske säljare, Bengt-Olof Råberg, har inte som främsta uppgift att bedriva ackvisition. Det är utlandsorganisationens uppgift. Hans uppgift är i stället att dels vara expert om problem uppstår i en redan genomförd affär, dels lära sig nya applikationer, vilka prioriterats då nya användningsområden kan kompensera de volymminskningar som uppstått inom etablerade användningsområden.

Dotterbolagen och agenterna har inte genomfört samma organisationsförändring som skett i moderbolaget. Vissa förändringar har skett och dessa ser mycket olika ut beroende på de olika divisionernas ställning i respektive land. Försäljningsorganisationen är liten i varje land, även på för Kanthal Electroheat stora marknader. Detta beror på

att antalet kunder av betydelse är litet, vilket framgår av kapitel 3. Följden har blivit att dotterbolagen säljer alla produkter inom Kanthal Electroheat. Dotterbolagschefen ansvarar för det totala resultatet i respektive land, inte för varje divisions resultat.

Agenterna är det svårare att uttala sig om, då dessa inte närmare studerats. Agenterna har inte en mer renodlad organisation än vad dotterbolagen har. Om skillnader finns så rör det sig således om att fältsäljarna representerar ännu fler produkter än Kanthal Electroheats. Detta innebär att bimetalldivisionen har att konkurrera med de andra divisionerna och eventuellt med andra företag om utlandsorganisationens tid.

Analys

Av beskrivningen ovan framgår att det finns ytterligare ett motsatsförhållande i synen på det resursutbyte som ska genomföras med kunden.

Börje Monié, försäljningschef:

"Visserligen har vi en del problem med produktionen. Produktionsprocessen är lång och antalet artiklar stort, men det är inte värre än att de kan hanteras. Svårare att hantera är relationen till dotterbolagen och representanterna. Vi har inte så många kunder av betydelse och när dotterbolagen är ointresserade upplever jag det som en omväg att sälja via dessa.

Kompetensen beträffande bimetall är ofta låg. Bimetallen är alltid skräddarsydd, aldrig en stapelvara. Därför får inte säljaren bara artigt notera kundens önskemål, utan måste föra en initierad dialog."

Bimetall som kräver stora insatser och samtidigt lämnar ett relativt sett mindre bidrag hamnar sällan högt på prioritetslistan hos dotterbolagen och agenterna. I den omorganisation som Kanthal genomför vill

divisionscheferna att dotterbolagens roll förändras. Dotterbolagen borde, menar de, sektoriseras så att divisionerna får sin egen personal. Dotterbolagscheferna borde inte ha resultatansvar med möjligheten att på lokal nivå göra prioriteringar mellan divisionerna. I stället borde dotterbolagscheferna vara administratörer med ansvar för att anskaffa lokaler, rekrytera personal, betala löner etc.

Från den 1 juni 1984 har Bimetalldivisionen en egen man i USA. Börje Monié:

"Det märks helt klart att vi har en person som endast bekymrar sig om våra angelägenheter. Redan efter någon månad har flera förfrågningar kommit, telex utbytts osv. Det ser lovande ut.

Vi har också stora förhoppningar i Västtyskland, där vi delar en man i norr och en i söder med speciallegeringar."

Den nya organisationen med en uppdelning av verksamheten i divisioner har skapat spänningar mellan divisionerna och utlandsorganisationen. En dotterbolagschef, Phillip Taylor, ger uttryck för följande åsikt:

"The managing directors of the subsidiaries were not consulted before the reorganization. We were told afterwards. I think that the timing would have been different and that Hallstahammar had experienced less resistance if they had consulted us.

The new organization puts a lot of strain on us. Now we have to please four general managers, their sub-managers and Per Johansson, altogether 18 people instead of 2-3.

We have a silly situation, where each product group is asking for time and wants to promote their products at the expense of the others. I must say that I found the old organization much better. As a daughter company we can only be as effective and efficient as Sweden allows us to be."

Utlandsorganisationens ena invändning är att kunderna får sämre service med den nya uppdelningen. De tekniska säljarna kan bara sin divisions produkter, medan kunden vill diskutera tekniska frågor avseende hela sortimentet. Divisionernas olika produkter förekommer ibland i en och samma applikation hos kunden. Den andra invändningen

är att arbetsbördan ökar onödigt mycket genom att så många personer från moderbolaget vill samåka med säljarna, genomföra enskilda kampanjer, begära in separata planer och budgets. Men kanske allvarigare än arbetsbördan är, enligt cheferna i utlandsorganisationen, uppdelningen av säljarna. Phillip Taylor utvecklar detta resonemang på följande sätt:

"My salesforce is highly productive. We have been able to train them for all product lines and they have a great knowledge of both technical and application matters. There is no evidence that they would be more productive if they were divided into product areas instead of regional areas.

Hallstahammar doesn't agree to this opinion. The four general managers want their own man in each market. The pressure has increased the last six months so I expect that I'll have to give way during 1984. But I am doing it reluctantly, since I don't believe in the change."

I believe that a man with a good track record is motivated by many things. One of the most important ones is variety, since it is rewarding to meet different requirements. If we put him on one single product, he'll lose enthusiasm, effectiveness, good relations and so on. In short we have to start from zero.

I am a team-builder and don't believe in specialists. I think that reliance on specialists is one of the reasons why many businesses face problem today. Specialists create tunnel-vision.

Another argument is that our salesmen have been with the company for a long time, first with the agent, and now us. They have a working relation with the customers in their area and it is unwise to break these relations. It is not just commercially unsound, it is unwise from a technical standpoint. The salesmen know a lot about their customers' products and can solve most problems together with the customers' technician at the drawer board. If I divide them into product areas I can't use their good relations and knowledge.

There is also a practical problem with this change. Each salesman must travel more since he is responsible for the product line in the entire UK. Another practical problem is how you divide four salesmen on product lines of such different size."

Det motsatsförhållande som uppstått bottnar i att samordningen av aktiviteter och resurser sker från två olika organisatoriska utgångspunkter. Inom bimetalldivisionen sker samordningen i förhållande till ett antal bimetallkunder världen över med hjälp av den "egna" utlandsorganisationen, medan samordningen inom utlandsorganisationen sker i förhållande till ett antal Kanthal-relationer i det egna landet och en produktionsenhet i Sverige. Omorganisationen syftar till att dela upp verksamheten ända ut till kund, dvs inklusive utlandsorganisationen. Detta innebär att initiativet förflyttas och moderbolaget får större tyngd i relationen till utlandsorganisationen och kunderna. Denna tyngdpunktsförändring innebär att kunden och produktionen får kortare kommunikationsvägar. Möjligen kan förändringar betraktas som ett sätt att, visserligen på nya villkor, skydda den tekniska kärnan från störningar genom att öka de informella kontakterna.

De olikartade utgångspunkterna har betydelse för hur samordningen av de interna och externa kraven hanteras. Om samordningen betraktas utifrån ett antal Kanthal-relationer och moderbolaget, avser samordningen kundens krav på olika problemlösningar hos Kanthal och de krav som de olika tekniska kärnorna inom Kanthal Electroheat ställer på resursutbytet. Dels kan prioriteringar ske mellan olika tekniska kärnor med utgångspunkt från vad som är viktigt för kunden, dels flyttas samordningen av resursutbytet närmare kundens krav genom att den sker på lokal nivå. Om samordningen betraktas utifrån en teknisk kärna och ett antal bimetallrelationer blir samordningen mer renodlad. Kundens krav på problemlösning och överföring av just det här slaget ställs mot den tekniska kärnans krav på att fullgöra prestationen. Detta sker således utan hänsyn till vad som är viktigt för kunden i utbytesrelationen till Kanthal Electroheat. Samordningen flyttas därmed närmare den tekniska kärnans krav. För den "rena" bimetallkunden blir emellertid kommunikationsvägarna klarare och förmågan hos leverantören upplevs större. Detta innebär att försäljningen befinner sig mellan de krav som ställs utifrån interna och externa resursstrukturer och därmed utgör det administrativa systemet uttryckt i Parsons (1960) och Thompsons (1967) termer.

4.3 Hantering av interna krav

Av kapitel 3 framgår att bimetallmarknaden har undergått förändringar. Dels har den sammanlagda produktionskapaciteten byggts ut i sådan takt att den överstiger efterfrågan, dels har de olika leverantörernas problemlösningssförmåga blivit homogenera, och dels har substitut ersatt bimetallen inom traditionella applikationer. En tyngdpunktsförändring i de beroenden som är kopplade till aktörernas krav har således skett. Samordningen har fått ske närmare kundernas krav.

I detta avsnitt behandlas hur organisationsstrukturen och de administrativa processerna har påverkats.

Kanthal har fått uppleva denna förändring inom flera verksamhetsområden och den omorganisation som skedde 1981 är ett sätt att hantera det förändrade beroendeförhållandet.

Per-Olov Norberg, VD Kanthal AB:

"... marknader och produkter är så olika, att det ej är motiverat att sträva efter en integrering av de olika verksamhetsområdena. Tvärtom har, för att åstadkomma en större flexibilitet och effektivare samverkan, flera marknadsinriktade enheter, s.k. affärsområden skapats..." (Årsredovisning Bulten-Kanthal 1980 s 4)

Genom att skapa företag i företaget hoppades man att beslut och samordning skulle flyttas närmare kunden. Kanthal hade en god ställning fram till mitten av sjuttio-talet och den viktigaste frågan var att klara en effektiv produktion. I takt med viktiga marknaders ökade mognad räckte det ej att vara ordermottagare och produktionslogistiker. För framtiden gällde att i högre utsträckning bli kundens problemlösare. Varken organisation eller styrning var anpassad till den nya situationen.

Organisationsförändringen ska emellertid inte enbart tillskrivas förändrade omständigheter i omvärlden. Koncernen hade vid samma tid fått ny VD som hade en klar decentraliseringsfilosofi.

Organisationsförändringen har haft betydelse för sättet att hantera kraven på resursutbyten. Dels har divisionerna direktare kommunikationsvägar, vilket har minskat den formella planeringen och styrningen till förmån för ökat antal informella personliga kontakter. Dels medför den formella organisationen en renodling av verksamheten och därmed en förbättring av kommunikationen med viktiga kunder, t ex Otter Controls. En ytterligare förändring på bimetallmarknaden är att kunderna också specialiserar sig. De traditionella kunderna med tillverkning av elektriska apparater minskar sin egen tillverkning av komponenter. I stället inköps färdiga komponenter för att fogas samman. Detta innebär att en aktör tillkommer mellan bimetalleverantören och den tidigare kunden.

Budget

Budgeten är det formella instrumentet för samordning av resurser inom Kanthal. Genom uppdelningen av företaget även i utlandet är budgetarbetet omfattande. En mängd prislistor för gemensamma kostnader förekommer. Ledningens uttalade vilja är emellertid att budgetarbetet ska förenklas. För budgetsammanställningen per ansvarsområde finns en blankett (en sida) som sammanfattning. Arbetet ska ligga på operativ nivå. Följande tidsschema begagnades 1983 för budget 1984:

19 augusti	Preliminär budget	} Tid för diskussion och justeringar
23 september	Marknadsplan	
14 oktober	Avstämning	
11 november	Slutgiltig budget	

Med marknadsplan menas "market forecast", som är grunden till den övriga budgeten. I prognosen ingår:

- What are we selling and how much?
- Who else is selling and how much?
- How big is the market and what is our share?
- How big is the market predicted to be next year and what will our share be?

Den viktigaste grunden för prognosen är diskussioner med kunderna om deras prognoser.

Kanthal Electroheat startade sin budgetprocess den 10 juni med ett brev från Per Johansson. Till brevet var fogat fyra bilagor, i vilka divisionscheferna var för sig gav sin syn på det kommande året (Business Situation in general, Situation at Kanthal, Products, Activities, Budget meetings). Bilagorna omfattade två sidor och var allmänt hållna.

Per Johansson, VD Kanthal Electroheat, uttrycker i sitt brev de övergripande målen:

"...improve operational efficiency, so that we can maintain acceptable profitability with minimal price increases,... We want the budget to reflect this.

Also we decided to define goals regarding market shares, and this is something that will have to be seriously evaluated."

I sin utblick för 1984 ger Lars-Gunnar Norberg, divisionschef, sin syn på bimetallen:

"Many of you (dotterbolag/agenter) have already learnt to use the assistance of Bengt-Olof Råberg, but still more can be done. Don't hesitate to use our back-up for contacts with the end users.

This is also true for bringing customers or potential ones to Hallstahammar for improved relations and business discussions, which also can be done to far greater extent than at present."

"Also this year we hope that the budget discussions can be combined with customer visits and we ask you to make tentative arrangements to be confirmed between us." (Budgetbilaga)

Lars Gunnar Norberg kommenterar sitt uttalande:

"Det är ju inte så många kunder det rör sig om som står för den huvudsakliga volymen. Det är ju då ganska meningslöst att representanterna eller vi i Hallstahammar sitter och gissar vad de kommer att köpa. I stället vill vi åka ut till kunden och titta i hans budget för att få behovet klart för oss."

Synen på budgetarbetet varierar hos dem som upprättar budgeten.

Phillip Taylor, VD Kanthal Ltd, tycker att styrningen är modest.

"I find it surprising that our company is so loosely controlled. I've seen a lot of professional American management systems. They never seem to be implemented in Swedish companies. I think we need a corporate plan. We must decide if we are going to be a Swedish company with export, an international company with Swedish base or a multinational one. But to decide this we must be more systematic in our thinking and in our approach. It is perhaps sad that our marketing and long-range planning system died."

De två mindre representanterna är inte lika övertygade om att verksamheten skulle vinna på att de formella rutinerna blev fler.

Enok Henriksen, VD Kanthal A/S:

"Vi har en otroligt betungande manual för budgeteringen. Den är avpassad för verksamheter som är betydligt större än vår med tre personer. Jag använde faktiskt huvuddelen av min tid i höstas till att göra budget. Det är naturligtvis fel eftersom vår uppgift främst är att sälja. Det ska vara preliminär budget, slutgiltig budget och budgetavvikelse, allt detta gånger fem. Vi måste prioritera vår tid och det finns anledning att tänka till här."

Mr Heijerman, VD Kracht:

"Swedes seem to like tight control. They want a lot of figures in detail and a lot of planning. We have to put a lot of energy into it."

Förutom market forecast i budgeten finns ingen formell marknadsföringsplan.

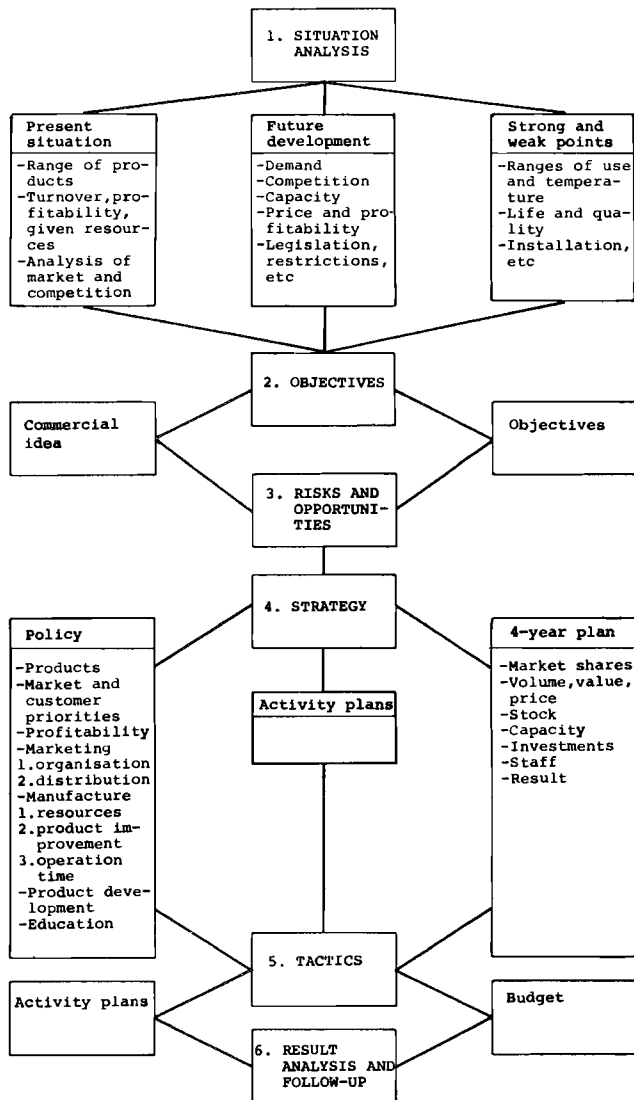
Lars-Gunnar Norberg, chef bimetalldivisionen:

"Vi har ingen formell marknadsplan efter divisionaliseringen. Jag känner inget större behov av en sådan utan anser att Bengt-Olofs resor och reserapporter ger oss det underlag vi behöver. Mitt problem är dock att vi måste tänka lite längre framåt. Det är väl min uppgift, men jag har svårt att hinna med det i den här mycket operativt inriktade organisationen."

Före organisationsförändringen fanns en formell "Market Plan" som administrerades av en särskild avdelning, Marknadsplanering och administration.

Leif Rick, tidigare försäljningsdirektör, som 1976 kom från Sandvik AB, var drivande kraft bakom införandet av formella planer i marknadsföringen. Som chef för den nyinrättade avdelningen hämtades Christer Kaurin från koncernstabben. I planeringsmanualen fanns budget, marknadsföringsplaner (länder), produktplaner, försäljningsbudget med kommentarer samt en fyraårig strategisk plan. Den sistnämnda kom aldrig att genomföras p g a ogillande från dåvarande koncernchefen.

Modellen som användes var gemensam för marknads- och produktplanerna. Det var endast uppdelningen, länder respektive produkt, som skilde dem åt. I figur 4.1, på nästa sida, illustreras modellen och dess innehåll övergripande:



Figur 4.1: Planeringsmodellen (Källa: Kanthal Market Plan Model)

Endast den taktiska delen av planen kom att genomföras. Kanthal hade tidigare inte utnyttjat formell planering i större utsträckning. Formell, enhetlig budgetering infördes först i slutet av 1960-talet. Leif Ricks företrädare bedrev sin planering genom att hålla sig in-formerad genom löpande direktkontakt med fältet. Detta system passade sämre för Leif Rick från det välstrukturerade Sandvik.

Leif Rick:

"Det som slog mig när jag kom hit var att de flesta i organisationen hade suttit här i 20-25 år, vilket jag såg som ett problem. Försäljningssidan bestod i princip av rutin-personal. Tidigare hade man inte behövt sälja, utan fungerade mer eller mindre som ordermottagare. Undantag var exportförsäljningschefen som hade byggt upp hela världs-marknadsorganisationen.

Man hade inget styrsystem. Jag fick en känsla av att man mest fladdrade omkring och löste de problem som var för handen.

Man hade en budget som inte fungerade som styrinstrument utan var ett ingångsvärde för produktionsplaneringen. Den stora bristen var att man inte begärde några budgets från dotterbolagen eller agenterna." (Praktikfallet Bulten-Kanthal 1980, s 8-10. MTCs praktikfall nr 1)

Christer Kaurin:

"Vårt planeringssystem borde inte förändras i och med omorganisationen förutom att dotterbolagen nu måste göra fyra marknadsplaner i stället för en. Idag tycker jag att det är lite väl mycket vattentäta skott mellan de olika divisionerna. Lite av det jobb som vi lagt ned för att få en fungerande styrning slås sönder på det här viset."

Börje Monié, försäljningschef bimetall:

"Vårt arbete handlar om att få samspelet kund-representant-tillverkning att fungera. För det behöver vi inga blanketter. Vi har dock pratat om att sätta upp mål för varje marknad. Det är bra om vi i en dialog med utlandsorganisationen kan komma överens om en ambitionsnivå. Det blir lättare att driva på.

Det är också angeläget att ytterligare förbättra informationssystemet så att kunden i god tid får veta om något går snett. Slutligen måste våra order- och faktureringsystem bli flexiblare."

Kompletterande vägar för intern samordning

Den formella samordningen av resurser har således minskat. En orsak är att behovet har minskat eller åtminstone förändrats genom omorganisationen. En annan är att det förändrade behovet hanteras på andra vägar av mer informell karaktär. Divisionens olika avdelningar har samlokalisierats för att öka möjligheterna till dagliga kontakter. Dessutom hölls samordningsmöten.

Samordningen med utlandsorganisationen sker genom att budgetarbetet nu utgår från varje geografisk marknads och divisions situation. Dessutom hålls årligen konferenser, där divisionerna och utlandsorganisationen deltar. Viktigast är emellertid de besök som divisionen avlägger hos de olika representanterna och vice versa. Vid dessa besök kan löpande samordningsproblem hanteras och då normalt utifrån de krav en speciell kund ställer. Telefon och telex är också viktiga vägar för den löpande samordningen. Försäljningens två ordermottagare är därvid nyckelpersoner, då de hanterar informationsströmmarna mellan produktionen (den tekniska kärnan) och utlandsorganisationen.

4.4 Krav från Kanthals kunder

I detta avsnitt beskrivs först utbytesrelationen mellan Kanthal och var och en av de sex intervjuade kunderna. I det efterföljande avsnittet analyseras de sex kundrelationerna vad avser problemlösning, överföring, organisation av resursutbytet samt värdering.

4.4.1 Otter Controls Ltd

Den första kontakten med Kanthal skedde samtidigt som Otter Controls beslutat sig för att lära sig mer om bimetall. Otter Controls ville

ha material från flera leverantörer för detta ändamål. I inledningen fick Kanthal leverera många prover utan att egentligen erhålla någon order.

Under de följande åren fram till 1980 började kvalitetsproblemen med huvudleverantören British Driver Harris (BDH) att upplevas som mer besvärande. Detta var sannolikt en effekt av att BDH hade problem i sin produktion men också av att Otter Controls hade blivit en kunnigare bimetallköpare genom utvecklingen av det egna bimetallkunnandet. Konsekvensen blev att Kanthal fick leverera svårare kvaliteter som samtidigt krävde en hög leveransförmåga. Genom sina test hade de kunnat konstatera att Kanthal klarade tjocklekstoleranserna och att yt-skiktet var mycket bra. Genom besök i Hallstahammar hade Otter Controls sett att Kanthal hade en väl utbyggd kvalitetskontroll. Det började i detta läge att utvecklas en utbytesrelation företagen emellan.

BDH behölls emellertid som huvudleverantör. Dels kunde BDH leverera många kvaliteter utan problem, dels ville Otter Controls fortsätta att utnyttja den höga servicenivån. Runt 1980 köptes 50% av bimetallbehovet från Kanthal och 50% från BDH. Skillnaden mellan leverantörerna i servicenivå avspeglas i Börje Moniés (försäljningschef) uttalande:

"Det var väl inte alltid roligt för Otter att behöva vänta i 10-12 veckor när man var van att få prover på 3 veckor från British Driver Harris."

År 1982 förändrades situationen på ett avgörande sätt när Driver Harris Inc beslöt att lägga ned tillverkning och utveckling vid sitt brittiska dotterbolag. BDH skulle i stället bli ett distribuerande och försäljande bolag av bimetall från moderbolaget i USA och systerbolaget i Italien. Otter Controls' bedömning var att servicenivån sänktes i för hög grad genom sämre leveransförmåga och den uteblivna servicen med leverans av prover på kort tid. Det var just servicenivån som var en viktig bevekelsegrund för att BDH tidigare behållits

som leverantör trots kvalitetsproblemen. Kanthal blev därmed i början av 1983 huvudleverantör.

Otter Controls upplevde att Kanthal i stort var en mycket bra leverantör men behov av ytterligare leverantörer fanns, dels för att Kanthal inte klarade alla kvaliteter (t ex bimetall innehållande mässing), dels av säkerhetsskäl. BDH fick därför fortsätta att leverera vissa kvaliteter. Nya leverantörer provades också. Kontakter togs med Vacuumschmelze och Rau. Vacuumschmelze tillhandahöll en särskild bimetall, Kvickflex, för snap-action. De hade ett högt pris, var mindre flexibla men i gengäld kunde man erbjuda ett mycket homogent material, där toleranskurvan för tjocklek var en rät linje. Det har visat sig att 99% av termostaterna blir korrekta med en gång när Kvickflex används, medan motsvarande andel är 20% för Kanthalmaterialet. De defekta termostaterna går att justera, men arbetet är förknippat med kostnader i tid och pengar. Otter Controls' förklaring till den höga kvaliteten är att Vacuumschmelze också tillverkar snap-action brickor och följaktligen själva använder materialet, varför man har förståelse för de krav som den speciella applikationen ställer på bimetallen.

För Kanthal innebar den nya situationen att vara huvudleverantör flera förändringar. Phillip Taylors (VD Kanthal Ltd) uttalande illustrerar de ansträngningar som gjordes under 1983:

"Otter Controls is a very aggressive and professional customer. They are highly respected in their markets. They are a growth company, thanks to successful exports and innovations.

Otter Controls has step by step, on their own learning curve, turned to more sophisticated applications. To be able to succeed in these ambitions they are dependent on their suppliers. They, therefore, demand that their suppliers will follow a similar learning curve.

Otter Controls is the most difficult customer we have. They demand high technical as well as commercial standards. They need nursing all the time. I'm glad that there exists just one Otter.

The relationship demands a close cooperation between our companies R & D departments. There are continuous problems with quality, delivery time etc. The way to cope with this situation is to give an excellent service including air freight, swallow rejections without too many arguments, bring in people from Hallstahammar, keep a close contact with mr Blackburn and so on so forth.

There are, however, rewards also. Otter is prepared to pay for their demands and we obtain knowledge in a complicated but interesting field of application for bimetal.

Lars-Gunnar Norberg, chef bimetalldivisionen:

"1983 budgeterade vi 300.000 kr för reklamationer, vilket erfarenhetsmässigt är normalt för vår volym. Utfallet blev 1,3 miljoner uteslutande beroende på våra ansträngningar att möta Otters krav."

Börje Monié, försäljningschef:

"Det är en allmän tendens att kunderna kräver tunnare bimetal och snävare toleranser. Vi måste bli bra på dessa typer av applikationer för här finns morgondagen. Standard-bimetallen handlar för mycket om pris idag och kraven på oss sker lite väl mycket på kundens villkor. Av denna anledning upplever jag Otter som en viktig kund, då vi här kanske har en nyckel till framtiden."

För att klara utvecklingen av utbytesrelationen har Kanthal investerat i särskild mätutrustning, teknisk assistans samt inte minst i tid för att lära känna kunden bättre. Den viktigaste anpassningen som fick göras tidigt var att utgångsmaterialet (180 mm) efter nedvalsning till 1 mm skärs till tre 55 mm breda längder, s k rimpor. Dessa betraktas sedan som moderringar och valsas med mellanglödning till önskad tjocklek. Därefter skärs materialet. Varje band märks med uppgift om moderring samt var i moderringen den aktuella längden finns. Varje längd lindas på en separat spole. De får inte skarvas med tape, vilket normalt sker. Därefter packas längd 1+4 (dvs ytter) tillsammans och 2+3 (dvs mitt) tillsammans. Normalt skärs materialet först när önskad tjocklek har uppnåtts, sedan lindas längderna på en spole och skarvas med tape. Orsaken till anpassningen är att homogeniteten tvärs över ett utgångsband inte är tillräckligt stor för att möta de krav som Otter Controls' produktionsutrustning ställer.

Anpassningen medför kostnader men homogenitetsproblemen är huvudsakligen lösta.

Malcolm Blackburn, VD Otter Controls:

"We are dependent upon quality today since we have automated this much. We'll lose one day if the bimetal changes during the process. Before there were five machines where there is now just one.

As a matter of fact, quality and delivery time is so important to us that we are prepared to pay double the price to get the service we need."

Under 1983 köpte Otter Controls 6-7 ton bimetall till priser mellan 150 och 300 kr per kilo. Genomsnittligt pris per kilo för Kanthals totala bimetallvolym var samma år 105 kr per kilo.

Kritiska händelser

Brister i kommunikationen

I samband med beslutet att Kanthal skulle bli ny huvudleverantör uppstod brister i kommunikationen mellan kund - dotterbolag - Hallstahammar. Otter Controls hade för dotterbolaget påpekat vikten av att deras specifikationer möts. Denna information tycks ej ha vidarebefordrats till Hallstahammar. I ett telex från Sverige till dotterbolaget kommenteras dotterbolagets plötsliga, höga krav på bimetallen:

"Are not convinced that the resistivity is of significant importance to the customer."

Vid ett kundbesök hos Otter Controls, 1982-12-09, redogör företaget åter för vikten av att deras specifikationer möts. Vid besöket diskuterades också leverans av prover:

"Theo Kay confirmed that he could accept samples that were out of tolerance, providing he was informed of the exact specification. Copies of telexes received from KD (bime-

talldivisionen) were left with him, together with details of the Otter Controls orders that they were being supplied against." (Ur besöksrapport)

Bland dessa telex fanns det ovannämnda, där kundens krav ifrågasätts. En upprörd Neil Dicken, kvalitetschef hos Otter Controls, konstaterar i ett telex direkt till Hallstahammar:

"Resistivity is of the utmost importance."

Kontakterna började samtidigt att löpa direkt mellan Hallstahammar och Otter Controls. I februari/mars 1983 började Otter Controls uppleva att samarbetet fungerade på ett mindre tillfredsställande sätt. Vid ett tillfälle var man tvungen att stoppa sin produktion p g a defekt material. De ersättningsleveranser som skedde innehöll också de defekt material. Detta föranledde Bill Preece, produktionsdirektör, och Neil Dicken, kvalitetschef, att besöka Hallstahammar. Under besöket diskuterades en mängd tekniska detaljer kring olika bimetallkvaliteter. Otter gav sin syn på de krav som ställdes men fick också besked om vad som är möjligt att klara. Lars-Gunnar Norberg, chef bimetalldivisionen:

"Jag tycker att mötet var väldigt bra genom att bägge parter fick tillfälle att ventiler sina synpunkter. De specificerade flera av sina krav och vi fick möjlighet att förklara oss. Otter erkände också att vissa krav är mycket höga och att de inte kan få dem uppfyllda någon annanstans heller. En viss modifiering skedde därför av en del krav, men de var inte heller sena att säga att vissa krav var viktiga och att det var vår sak att nämna vårt pris för att klara det."

Vid sammanträffandet diskuterades inte enbart tekniska specifikationer utan också kommunikationen mellan de båda företagen. I ett brev från Bill Preece till Lars-Gunnar Norberg finns diskussionen dokumenterad i 13 punkter. En av dessa punkter behandlar kommunikationen mellan parterna:

"9) We appreciate your comments regarding improved communications and agree that transmitting technical information through one person direct between Sweden and Buxton would be highly advantageous and Neil Dicken has agreed to act as our contact."

Efter sammanträffandet sändes ett telex till dotterbolaget:

"Not until their (Otter Controls) recent visit were we aware of the importance of keeping resistivity within tolerances. This is however, rather difficult when delivering these thin thicknesses especially when it is a question of bimetal with intermediate cu-layer. When therefore material has been manufactured and our control shows that we are somewhat out of tolerance as to resistivity we have put the new value in our certificate and delivered the material. From their visit here we understand that they have never been informed accordingly as for some reason you have kept the certificates in Tinsley.

We have contacted Otter Controls and explained that as per our agreement we should have contacted to get their approval before sending the material."

Följden av de upplevda bristerna i kommunikationen blev mer direktkontakt mellan Otter Controls och Hallstahammar.

Den randiga bimetallen

Under försommaren 1983 utfördes den rutinmässiga slipningen av valsarna i kallvalsverket. Produktionen låg efter och bedömningen gjordes att man skulle avbryta slipningen trots att den inte var helt klar och prioritera leveranstid. Den ofullbordade slipningen medförde att ränder uppstod på materialet. Ränderna fanns kvar även efter slutvalsningen. Sammanlagt tillverkades 1,5 ton med denna defekt. Produktionen gjorde bedömningen att defekten inte hade någon betydelse för materialets egenskaper. Leveransen till Otter Controls delades upp i två leveranser, en före och en efter semestrarna.

Otter Controls returnerade materialet strax före semestern med hänvisning till att ränderna troligtvis påverkar bimetallens hållbarhet på ett menligt sätt. För Otter Controls var det otänkbart att prova och vid ett negativt resultat dra på sig en mängd reklamationer från sina kunder. Samtidigt uttryckte Otter önskemål om en snar ersättningsleverans, då de hade stora inneliggande order och därför behövde material för att klara sina kunders krav på leverans.

När reklamationen kom tänkte dock ingen på att den randiga bimetallden hade delats upp i två leveranser. Hos leveransavdelningen låg det därför randig bimetall som skickades, när personalen kom tillbaka efter semestern.

Börje Monié, försäljningschef:

"Det gick väl an för Otter Controls att upptäcka att vi hade gjort fel en gång. Men jag kan tänka mig att de inte blev särskilt glada i oss när de nu snabbt och fint fick en ny leverans och det vid öppnandet av lådorna visade sig att dessa innehöll ytterligare en laddning med randig bimetall. Det var bara att ringa upp och säga som det var och försöka få dem att förstå att sådant här händer. Men inte var det roligt."

Den långa genomloppstiden för det material som Otter Controls beställer blev i detta läge ett akut problem. Otter Controls krävde en omedelbar ersättningsleverans, vilket Kanthal inte klarade. Otter Controls blev i detta läge tvungna att gå till Vacuumschmelze och köpa 400 kg av deras särskilda material för snap-action, Kvickflex. För att hantera detta problem i framtiden ska vid sidan av det vanliga 3/4-lagret ett särskilt lager med tunn bimetall finnas. Sammanlagt tre ton kommer att lagras längs produktionskedjan för att öka flexibiliteten. Dessutom kommer det att finnas ett lager av Otter Controls' utgångsmaterial.

En annan åtgärd för att undvika incidenter, typ den randiga bimetallden, är att i produktionen särbehandla materialet. Andra valsverk med högre precision används.

Åke Hellgren, arbetsledare:

"En av de viktigaste åtgärderna var att vi körde produktionen en annan väg. Allt var bra till sista valsningen. Av någon anledning uppstod valsmärken som vid poleringen blev hål."

Defekten eller åtminstone misstanken om en sådan uppstod redan vid

etsningen (försyningen). Planen blev då att ta bort de defekta bitarna vid slutsyningen. Så skedde ej.

Efter denna leverans, som var den första efter missödet med den randiga bimetallen, ifrågasätter Otter Controls VD Malcolm Blackburn, i ett telex till Lars-Gunnar Norberg, det kloka i beslutet att låta Kanthal bli huvudleverantör.

Relationens fortsatta utveckling

Relationen har förändrats efter de incidenter som inträffade under 1983. I december 1983 var man inom Otter Controls upprörd över vad som hänt, i synnerhet som ingående diskussioner kring specifikationerna hade skett.

Neil Dicken, kvalitetschef:

"Bill Preece and I went over to Hallstahammar in May. We had a lot of discussions about technical matters and about quality. There was a lot of understanding but probably no listening, since the problems went even worse after our visit."

Detta föranledde Gunnar Svensson, chef för Kanthals kvalitetskontroll, att besöka kunden och redogöra för de åtgärder man ämnade vidta för att undanröja problemen.

Neil Dicken:

"If we had this two-page complaint list regarding a new supplier during a period of six months he wouldn't normally be a supplier to us. I still have some trust in Kanthal but they have to show results in the next months. The alterations that Gunnar Svensson told us about when he visited us in December look promising. But it's not just a technical matter, they have to solve problems with people too. They have to pay more attention. As I said, the relation is up to them now."

Relationen blev ifrågasatt i början av 1984. Malcolm Blackburn, VD Otter Controls, ger sin syn:

"Good relations, as we have with Kanthal, delay radical decision. But if you lose trust in the other party you have to do something. Our customers don't give us more chances than we give our suppliers. If the problems come back then the relationship is nothing worth.

Our demands are not impossible to fulfill since all specifications are taken from the supplier's own handbooks."

Kanthals ansträngningar började emellertid bära frukt under våren 1984. Börje Monié, försäljningschef:

"Nu går det bättre. Jag har egentligen svårt att förstå alla hårda ord från Otter. Vi har ansträngt oss hårt, haft lite otur, men till slut lyckats.

Vi har börjat inse att vi inte borde ha varit så ödmjuka inför deras krav. De kan mycket om användning av bimetall men därifrån till hur man producerar är det en bit. De har gett oss specifikationer som vi tror har skapat en del av problemen. Det är främst ett krav på extra glödning som trasslat till det.

Nu kollar vi faktiskt standard först och klarar vi inte kraven då så tittar vi närmare på deras specifikation.

Enligt de senaste bulletinerna tycker Otter att vår kvalitet har förbättrats väsentligt. Bengt-Olof fick bekräftelse på det när han besökte dem nu i juni. Självklart finns det fler saker att lösa men relationen har helt klart gått in i ett nytt stadium.

Det är nu lite större ömsesidighet i kravställandet. Det är ju så att de behöver oss och ska det här fungera kan de inte diktera villkoren hela tiden, i synnerhet inte då det visat sig att de inte vet så mycket om bimetallframställning."

Sammanfattning

Ur Kanthals perspektiv upplevs utbytesrelationen till Otter Controls som viktig för framtiden. Genom ett samarbete med en tillverkare av snap-action-termostater kan Kanthal utveckla sin tekniska kunskap för

att infria målet att lämna standardbimetallen och närma sig de mer avancerade lösningarna. Det är i de avancerade lösningarna som lönsamhet finns.

Kanthals vilja till anpassningar och investeringar är stor så länge Otter Controls har en åtråvärd kompetens. I detta läge får också kunden ha initiativet. Otter Controls tjänar som medel för att i framtiden finna mer kommersiellt betingade kundrelationer. Ett problem för Kanthal i utbytesrelationen har varit att produktionsutrustningen inte alltid räckt till. Flera av de kvalitets- och specifikationsproblem som uppstått skulle kunna lösas med ett Sensimir valsverk. Investeringskostnaden för ett sådant är ca fem mkr. Investeringen förefaller emellertid osannolik, då det inom divisionens affärsidé - att bedriva utveckling, tillverkning och försäljning av styr- och regler-teknik - ryms fler tekniska lösningar än bimetall. Projekt har startats både inom vaxbälgar och minnesmetall. Å andra sidan går utvecklingen därhän att det finns en intressant marknad för avancerade bimetalllösningar, t ex tunn bimetall med snäva toleranser. Vill Kanthal komma ifrån "bulkmarknaden" måste man lära sig möta dessa kunders krav.

Otter Controls är för sin överlevnad beroende av en kompetent bimetalleverantör. Det är bimetallens egenskaper som avgör kvaliteten hos problemlösningen. Men också Otter Controls' rationaliseringssträvanden har gjort att kraven på bimetallens egenskaper och dess överföring har ökat. Genom en ökad automatisering har sårbarheten ökat markant. De är därför villiga att tillföra resurser för de extra ansträngningar som krävs. De har också visat sig villiga att diskutera såväl innehåll som relevans i sina specifikationer och att vid behov förändra dessa. Otter Controls inser således att de har höga krav och att de får finna sig i problem, då tillgången på kompetenta leverantörer är begränsad. Det finns emellertid en gräns för vilka problem man är beredd att acceptera. Denna gräns uppnås, när Otter Controls måste stanna sin produktion och därmed får svårt att svara mot sin kvalitets- och serviceimage på marknaden.

Parterna har således haft en ambition att gemensamt bygga upp kunskap. De "hot" som förekommit i utbytesrelationen är tecken på missnöje med det stora, ömsesidiga beroendet och ett sätt att hålla motparten alert. Bägge parter har investerat i utbytesrelationen, varför den ogärna bryts när den väl börjat fungera tillfredsställande.

4.4.2 Walker Crosweller & Co Ltd

Kanthal har samarbetat med Walker Crosweller i 15 år. Företagets nuvarande VD, Dennis Arbon, kom till företaget som utvecklingsingenjör. En av hans första arbetsuppgifter var att se över tillförseln av bimetall. Han kom då i kontakt med Kanthal och gjorde ett besök i Hallstahammar. Resultatet av kontakten blev att Kanthal sedan dess är ensamleverantör.

Årligen träffas överenskommelse om priser, kvantiteter etc inför det kommande året.

Phillip Taylor, VD Kanthal Ltd:

"Walker Crosweller is a paternal customer. Once a year we have a gentle gentlemen's discussion about prices over an excellent lunch. We always find a neat agreement for both parties. This is super business for both of us."

Under året besöker Graham Eastland, Kanthal Ltd, Walker Crosweller varannan månad för att upprätthålla den sociala relationen. Phillip Taylor träffar styrelsen två gånger per år av samma orsak.

Walker Crosweller köper standardbimetall 94S, som är en rostfri bimetall, mestadels i tjocklekarna 1,14, 1,65, 2,51 mm i fem olika bredder. Den årliga volymen är ca tio ton. Bimetallen är kapad i exakta längder för de olika spiraler som tillverkas. Det är alltid samma kvalitet och kombinationer av mått.

Walker Crossweller kräver att Kanthal tillhandahåller alla bimetaller. Detta framgår av en reserapport (1982-12-07):

"Alan Craddock (works director) pointed out that we would have to be prepared to manufacture the complete range of coils, even though the quantities for some items were very small."

För att ge Walker Crossweller en god service håller Kanthal Ltd ett lager i Sheffield. Dessutom förpackas bimetallen i buntar om 50 enligt särskilt önskemål. Vid de få tillfällen tekniska problem uppstått har de stor prioritet. I gengäld har Kanthal en trogen kund.

I likhet med Walker Crosswellers övriga leverantörer erhåller Kanthal Ltd ett leveransschema var sjätte vecka. Det uppfattas mer som ett planeringsunderlag än som en definitiv beställning. I praktiken har det visat sig att få ändringar sker de närmaste tre månaderna medan niomånadersprognosen är mer osäker. Normalt beställer Walker Crossweller sex månader före leveransdatum.

Det har emellertid blivit vanligare att volymerna ändras kraftigt från ett schema till ett annat.

För att möta denna förändring i beteende väntar Kanthal in i det sistta med att kapa upp bimetallen i längder. Walker Crossweller tillverkar en mängd olika spiraler och kan vilja ändra längder med kort varsel.

Denna förändring har medfört att Kanthal vid några tillfällen har haft svårt att klara leveranstider, vilket förvärrats av att dotterbolaget vid förändringar reagerar omedelbart gentemot Kanthal trots att förändringen hos Walker Crossweller ligger långt fram i tiden. Genom att lönsamhetsansvar åligger dotterbolaget vill de inte hålla onödiga lager.

Kritiska händelser

I samband med en automatisering av produktionsprocessen sattes en hårdhetstolerans upp som inte tidigare funnits. Walker Crossweller hävdade att materialet från Kanthal inte mötte kraven, vilket skulle skapa problem i den nya produktionsprocessen. Efter fyra månaders utvecklingsarbete mellan parterna kunde man gå tillbaka till de normala rutinerna.

Andy McTaggart, inköpschef hos Walker Crossweller, menar dock att hårdhetsproblemet inte bara har med automatisering att göra utan är gammalt och har ställt till många problem, bl a korrosion. Fortfarande lindas de flesta spiralerna för hand och automaterna lyser med sin frånvaro.

"We have learnt that homogeneity curvature and a reheat treatment are important parameters. Otherwise you get tight and large, cone and straight bimetal springs in a complete mess. By taking the parameters into account we have solved the hardness problem and corrosion is down."

Av mer strukturell karaktär är att Walker Crosswellers bimetallbehov minskar. Ingående diskussioner har förts om ett samarbete kring Walker Crosswellers metallbälgar, Hydroflex. Samarbetet är baserat på att Walker Crossweller besitter kompetensen att tillverka och utveckla bälgar, medan Kanthal har kompetensen och de rätta kontakterna för att sälja kontroll- och reglertekniken. Man vet att flera köpare har problem med leveranser av bälgar, bl a västtyska Grohe, en av Kanthals viktigare bimetallkunder. Samarbetet är dock i sin linda. Volymererna är fortfarande små, en hel del initialsvårigheter finns och priset är långt ifrån konkurrenskraftigt. Kanthal har därför ännu inte lyckats göra några affärer med bälgar.

Sammanfattning

Utbytesrelationen är väl etablerad och har pågått under en längre tidsperiod, varför den innehåller ett flertal sociala komponenter.

Utbytesrelationen är inte riktad enbart på bimetalldivisionen utan på Kanthal.

Andy McTaggart, inköpschef:

"Even if our demand for bimetal is reduced Kanthal gained new business from us. We are using their resistance-wire in our electric showers. We also need bimetal as cut-out discs in the showers. When Lars-Gunnar Norberg visited here I asked him to manufacture these discs for me, but he was reluctant. He didn't want to compete with his customers and suggested that I should contact Otter Controls instead."

Walker Crossweller är alltså intresserade av att i utbytesrelationen utnyttja hela den kompetens Kanthal besitter, inte bara förmågan att välla samman metaller till bimetall.

Intressant är att förtroendet mellan parterna är så stort att stora delar av resursutbytet kan skötas genom rutiner. Det ömsesidiga förtroendet, som är ett resultat av de sociala relationerna, har också varit viktigt för den mer formella bindning som uppstått i form av diskussion om samarbete avseende försäljning av Walker Crosswellers bälgar. Kan inte parterna göra affärer med varandra avseende bimetall så kan utbytesrelationen utnyttjas för andra resursutbyten. Parterna vet varandras kompetens och hur de kan nyttja den.

Den stabilitet som utbytesrelationen skapat för parterna genom beställningsrutiner med god framförhållning respektive en garanterad tillgång till bimetall, t ex genom lagerhållning, bedöms från bägge håll innebära större fördelar än de nackdelar som det ökade beroendet för med sig.

4.4.3 Philips

Kanthal har levererat bimetall till olika enheter inom Philips i över 40 år. Philips i Drachten har varit kund i 20 år.

För agenten "Kracht" är Philips, Drachten en viktig bimetallkund. De svarar för 95% av "Krachts" bimetallomsättning. Mr de Bruijn, ansvarig för Kanthalprodukter inom Kracht:

"Mr Bremer always says that we are dependent upon him. I always say that you are a good customer, but I never admit that we are this dependent.

Philips is a real price buyer. They use a system where all internal units have to compete hard and therefore try to push prices down. Our margin is therefore not too impressive, but the volume is of interest."

Philips Drachten har emellertid ett större bimetallbehov men köper i enlighet med sin filosofi 50% från en annan leverantör. Vem denne leverantör är vill inköparen Mr Bremer ej avslöja. Tekniskt innebär Philips inga problem för Kanthal.

Kritiska händelser

Kanthal möter inte Philips organisatoriskt

Som framgått tidigare är Philips på samma gång en mängd kunder och en enda kund genom det centrala inköpet. Det centrala inköpets inställning till Kanthal upplevs därför vara betydelsefullt för hur väl man lyckas att komma in på olika enheter.

Lars-Gunnar Norberg, chef bimetalldivisionen:

"Det är inte självklart att det är bra att bli rekommenderad av det centrala inköpet. Det kan mycket väl finnas slitningar mellan det decentraliserade och det centraliserade inköpet. På lokal nivå gör man kanske gärna tvärtom. Men en bra relation till det centrala inköpet måste vi ha. De kan ge oss rätt kontakter och ingångar som vi har svårt att finna. De har också överblick, inte minst med tanke på produktförnyelse."

Då bimetall är en av kunden specificerad produkt blir inte ramavtal aktuella, men kontaktfrågorna är av intresse. Den allmänna utbytesrelationen till Philips upplevs emellertid inte tillfredsställande av Kanthal.

Lars-Gunnar Norberg:

"Vi har under en längre tid haft en mindre bra relation till Philips. Främst beror detta på att agenten i Holland inte har räckt till. Enligt de överenskommelser som finns får vi inte gå förbi våra representanter utan måste verka genom dem. Vi har i alla fall beslutat att försöka stärka vår relation till Philipskoncernen."

Som en första strävan att förbättra utbytesrelationen till Philips i stort ville Bengt-Olof Råberg, teknisk säljare, i mitten av 1982 besöka företagets centrala inköp. I föreskriven ordning tog han kontakt med den kundansvarige hos agenten, Mr Weissing, och omtalade sitt önskemål.

Bengt-Olof Råberg:

"Det var omöjligt att få svar på alla telex jag sände. Jag blev mer och mer förargad eftersom relationen till Philips inte bara gäller Holland utan framförallt Singapore och Spanien. Jag sa åt agenten att om han inte gör något så tar jag en egen kontakt med Philips."

I samband med Kanthals Årliga Contact Conference tog chefen för agenten upp problemet. Han lovade att ordna en träff med Philips. Ett möte sattes upp en fredag kl 15.00. Det hade då gått sex månader sedan en första begäran om besök hos kunden hade gjorts. Vid besöket fanns inte de rätta personerna från Philips närvarande. Mötet inledes med en allmän presentation av företaget, dess produkter och organisation. I reserapporten (82-06-11) finns följande att läsa:

"Då Renssen och Lackenby så småningom anlände uttryckte man sin glädje över att få besök från Kanthal. Det var första gången sade man och att vi inte tidigare besökt Philips tolkades som att vi inte önskade ha affärer ihop med dem i någon större utsträckning. Herr Weissing berättade att han sålt Kanthals produkter i över 30 år och besökt Philips, Eindhoven, vid många tillfällen, men menade också att Philips tidigare inte önskat några besök.

Hur det varit tidigare sade man sig inte känna till. Sedan 2,5-3 år tillbaka är emellertid koncerninköpet omorganiserat och under denna period hade man förundrat sig över att Kanthal inte hade hört av sig.

Herr Renssen beklagade att man inte hade kunnat förbereda sig inför besöket, då det var första gången och man inte visste vad vi ville veta. I och med detta kunde jag inte få svar på mina frågor utan redogjorde för hur Kanthaldivisionen (dvs nuvarande Kanthal Electroheat) fungerar med tyngdpunkten lagd på Bimetallgruppen."

Van Renssen och Lackenby undrade om Kanthal var så intresserade av Philips att man var beredd att sända sin försäljningschef. Inför nästkommande möte krävdes att Kanthal sände en årsredovisning samt en redogörelse för vilka frågor som skulle behandlas. Därefter skulle van Renssen och Lackenby ordna så att Kanthal nådde rätt marknader och personer. Börje Monié följde följaktligen med på nästa resa och i reserapporten står:

"Man var mycket positivt inställd till samarbete med Kanthal, varvid man önskade att betrakta Kanthal som en enhet. Flexibilitet saknas emellertid inte och man kan även diskutera andra samarbetsformer. Vad man ville komma fram till synes vara någon form av samarbetsavtal mellan Philips Eindhoven och Kanthal och underavtal mellan tillverkande enheter och Kanthal.

Ett sådant samarbete skulle ge tillgång till kontakter med utvecklingsenheter på olika platser i världen och möjligheter till information om våra olika produkter på lämpliga platser."

Det andra besöket följdes sedan upp genom att van Renssen och Lackenby gästade Kanthal i Hallstahammar.

Mr de Bruijn, som håller på att ta över den snart pensionerade mr Weissings uppgifter, kommenterar händelserna.

"There has been a personal relationship problem between Mr Råberg and Mr Weissing. Mr Råberg said that he wanted to visit Philips. I tried to arrange it. Mr Bremer in Drachten said that there was no problem with the bimetal and he was not interested. Mr van Renssen and Lackenby were involved in a development project and didn't have the time. Mr Weissing wasn't that diplomatic when he answered Mr Råberg. It was embarrassing for us but we couldn't do anything as long as Philips wasn't interested. At last we managed to arrange the meeting, but it took long time."

Philips Önskar direktkontakt

Philips vill normalt ha direktkontakt med tillverkaren för att göra kommunikationen effektivare.

Mr Bremer, inköpare:

"I usually prefer to go directly to the factory to have faster communication. The agent gets his commission anyway. The Germans work in this way. But Kanthal refuses to have direct contact and tells me to speak to their agent Kracht. I find that surprising. It's bad that Hallstahammar doesn't want to speak to me. I don't know them and then I can change supplier without having the feeling that I'm hurting anyone. The situation is somewhat different of course with the suppliers I know in person. I find it important for communication reasons to have direct contact and not have an agent in between all the time. It only takes time."

För ett antal år sedan gjordes emellertid ett försök. Bakgrunden var att Philips i enlighet med sin filosofi att tillverka själv startade egen bimetalltillverkning för 15 år sedan. Projektet misslyckades främst p g a att kvaliteten var otillfredsställande.

Mr de Bruijn, säljare:

"After that failure they became customers again. But they said that they didn't need 'Kracht' anymore and that they wanted to have direct contact with Kanthal. We made an agreement with Kanthal about our commission and we couldn't complain. Hallstahammar ran into some delivery problems however. They therefore asked us to take the responsibility again and we convinced Philips that this was the right thing to do.

I think there are two reasons why we can handle this better. I make plans four months ahead that I send to Hallstahammar for production planning. I have an approximate forecast and use my intuition. The other thing is that we are closer to the market, we have the personal relationships."

Ändrad specifikation skapar problem

I början av 1982 Önskade Philips ändra specifikationen för bimetal-len. Nya normer för tjocklekstoleranser, avböjning och hårdhet utfor-mades. Den nya specifikationen skulle börja gälla senast ett år där-efter, 1 januari 1983.

Mr de Bruijn, säljare:

"During the autumn 1982 we couldn't see any changes from Kanthal. Philips received the old material. I had to con-vince them that they would get new material when the time was in. Philips agreed with some complaints. In December I received a telex with the text: 'Could you please send Philips new specifications.' I sent them a new copy with reference to my one-year old letter. I had to phone them and ask what they were up to. Things like this have never happened before. Something must have happened during the last few years."

Inköparen hos Philips, Mr Bremer, menar att händelsen bekräftar vikt-en av en direktkontakt. Förseningen uppstod inte p g a att Kanthal skulle vara en dålig leverantör utan p g a omvägar i kommunikationen.

Spjälkad bimettall

I början av 1984 fick Philips anledning att inkomma med en större reklamation. Philips upptäckte, enligt egen utsago av ren händelse, att en leverans innehöll spjälkad bimettall. Krav på ersättningsleve-rans och skadestånd väcktes av Philips. Spjälkad bimettall är emeller-tid en defekt som kan uppstå och som man enligt Kanthal får räkna med. Inom Kanthal är man förvånad över den svaga kontrollen, då bime-tallen är en så viktig del av Philips produkter.

Sammanfattning

Parterna arbetar under olika förutsättningar i utbytesrelationen. Philips har genom sin organisationsstruktur en god möjlighet att få överblick över utbytesrelationen totalt sett. Kanthal å andra sidan

arbetar med sin struktur som om varje Philips-relation (division och land) vore unik. Det föreligger således en brist i överensstämmelsen mellan parternas arbetssätt. Philips är intresserade av Kanthals produkter över hela världen och inte en specifik produktgrupp i ett visst land.

Kanthals uppbyggnad av utlandsorganisationen för emellertid med sig att det är den lokale representanten som ansvarar för utbytesrelationerna i landet. Detta arbetssätt passar väl för de enheter i Nederländerna som köper bimetall, men problem uppstår vid affärer utanför Nederländerna.

Bengt-Olof Råberg, teknisk säljare:

"Philips handlar inte bara om Holland. När vi nu har en så viktig kund ska vi då verkligen låta agenten företräda oss i allt?"

Å andra sidan kräver resursutbytena på varje enskild marknad sin lokale representant. Det lokala arbetet kan emellertid vara inriktat på att sköta det åtagande som parterna på central nivå redan träffat. Det rör sig således inte om antingen-eller.

Men också divisionaliseringen av Kanthal Electroheat avviker från hur Philips betraktar sin utbytespart. En utbytesrelation till Kanthal Electroheat med all den kompetens de besitter önskas. Vid mötet med det centrala inköpet fick Bengt-Olof Råberg och Börje Monié redogöra för de andra divisionerna också. Genom Börje Monié tidigare ansvar för samtliga produkter i Västeuropa var detta inget problem, men vad händer om ett antal år, då den nya organisationen totalt har ersatt den gamla?

Ur Kanthals synvinkel är utbytesrelationen till Philips intressant av två skäl. För det första är Philips bimetallbehov betydligt större än de sex ton man köper idag. För det andra är tillgången till Philips produktutveckling värdefull. Det framgår av den tidigare beskrivningen att Philips är ledande på sina verksamhetsfält och för att

upprätthålla denna position bedrivs en omfattande F & U. Kanthal kan i utbytesrelationen med Philips dels finna nya applikationsområden för bimetall, dels bli specificerad i Philips produkter. I det sistnämnda fallet kan konkurrenten effektivt stängas ute. Lika viktigt är att Philips konkurrenter tittar på vad marknadsledaren gör och kopierar många av de specifikationer som Philips gjort. Om man till allt detta lägger att Philips krav på bimetallen normalt sett med marginal ligger inom Kanthals förmåga framstår utbytesrelationen som ytterst intressant.

Philips önskar flera leverantörer av bimetall som har en bred kompetens. Med dessa krav är man beroende av Kanthal som leverantör. Bimetallen kontrollerar eller alternativt skyddar Philips produkter och har därmed en stor betydelse för Philips kunders kvalitetsupplevelse. Därför är Philips angeläget om att etablera ett långvarigt samarbete med sin leverantör för att minska osäkerheten i regler- och styrfunktionen. Samtidigt medför Philips grundfilosofi, som innebär en utpräglad internkonkurrens, att pris snarare än totalkostnad står i fokus. Även agenten "Kracht" tänker i dessa banor, då de flesta kritiska händelser i utbytesrelationen klassificeras som prisproblem.

4.4.4 Danfoss A/S

Danfoss startade tillverkning av motorskydd för 40 år sedan. Sedan dess har man köpt bimetall från Kanthal, först genom agenten Arvid Nilsson och sedan 1983 genom Kanthal A/S. Kanthal är emellertid inte den ende leverantören. Sedan andra världskriget har också västtyska Rau varit en viktig leverantör. I enlighet med sin inköbspolitik har Danfoss årligen låtit de två leverantörerna räkna på det kommande årets bimetallbehov. Vid likvärdig kvalitet och service får leverantören med lägsta priset 2/3 av volymen och den som ligger högst får 1/3. Västtyska Kammerer levererar också vissa marginalkvantiteter främst beroende på att företaget också levererar silvernitar till kontakter.

Jes Lorenzen, inköpare hos Danfoss, kommenterar den årliga rutinen:

"Vid den årliga diskussionen behöver vi aldrig prata så mycket om kvaliteter. Dels är de specificerade via DIN (1), dels vet vi vad leverantörerna går för. Priserna blir däremot mer diskuterade. Om jag inte är nöjd så resonerar vi.

Av vårt bimetallbehov köper vi säkert 50% av Kanthal. För flera bimetallkvaliteter är Kanthal faktiskt ensamleverantör, eftersom det för dessa kvaliteter egentligen inte finns några konkurrenter.

Om vi utvecklar nya produkter med bimetall så är det inte heller några problem. Vi går då efter leverantörernas egna handböcker och specificerar vad vi vill ha."

Utifrån förhandsprognosen, som inte uppfattas som bindande av Enok Henriksen, VD Kanthal A/S, gör Danfoss därefter avrop. Leveranstider finns också specificerade. Normalt ska beställning ske två månader i förväg.

"Jes vet när han måste beställa. Oftast gör han det med marginal. Det är vanligt att order inkommer tre månader i förväg. I stort sett följer Danfoss sin prognos vilket givetvis är bra för oss. Samtidigt har vi stora möjligheter att vara flexibla mot Danfoss, eftersom de huvudsakligen (80%) köper standarddimensioner av vår vanligaste standard-bimetall, BIM 155."

Enok Henriksen besöker Danfoss ett par gånger per år. Han träffar då uteslutande Jes Lorenzen. Vid något enstaka tillfälle har han dock träffat inköpsdirektören Evald Rasmussen och inköpschefen för elektriska komponenter, Mogens Pinholt. Dessa fåtaliga möten har emellertid varit av artighetskaraktär, då bimetallaffärerna inte görs upp på den nivån. Dialogen med Jes Lorenzen är uppskattad:

"Danfoss är en fantastiskt bra kund. Vi kan resonera med dem om priser och annat. De är idealiska som kund genom att

(1) Ett internationellt standardiseringssystem (DIN = Das Ist Norm).

de alltid kommer tillbaka och ger en andra chans. Den dialogen värdesätter vi mycket.

Vi ska också komma ihåg att även om Danfoss spelar ut oss mot Rau så är de lojala mot oss. Vi får alltid vara med.

Relationen till Hallstahammar är också mycket bra när det gäller Danfoss. Detta beror nog främst på att Danfoss är en relativt stor kund. När det gäller andra kunder upplever jag att man ibland borde kunna gå längre än man gör."

Börje Monié bekräftar att Danfoss är en intressant kund, inte minst därigenom att de efter ett par års nedgång lyckats få fram ett antal intressanta framtidsprojekt. Danfossrelationen prioriteras därför och man blev huvudleverantör från 1 januari 1984. Detta blev möjligt tack vare det egna dotterbolaget.

Börje Monié, försäljningschef:

"Vi vill fördjupa oss nu hos Danfoss. Det är inte så roligt om konkurrenterna märker att vi kliver ur. Vi har tidigare varit så försiktiga. Men nu ska vi vara mer aggressiva på marknaden och visa att vi inte är att leka med. Det är dessutom så att det går väldigt dåligt för de tre tyska leverantörerna. De slåss om varje order och genom de låga priser som blir följderna förstör de marknaden. Vi måste helt enkelt sätta dem på plats. Som ett exempel kan jag nämna att jag för några veckor sedan fick en offertförfrågan på 50 kg bimetall, där kunden ville ha fyra veckors leveranstid till ett specialpris. Vi gav dem en offert men fick inte ordern då tyskarna var betydligt snabbare och dessutom gav 10 DM lägre pris per kilo. Det är synd om dem som måste ge sådana priser."

Ur Danfoss synvinkel bedöms således Kanthal och Rau som i stort sett likvärdiga. Kanthal har dock ett försteg genom att leveranser sköts bättre och att information om händelser sker omedelbart. Jes Lorenzen har haft dåliga erfarenheter av Rau i slutet av 1983, vilka föranlett honom att besöka dem ett antal gånger för att få klarhet i vad som skett.

"Rau börjar bli en mycket dålig leverantör. Vi har haft ett par tillfällen då de inte har hållit leveranstiden och inte meddelat oss på något sätt. Kanthal brukar säga till med en gång, vilket vi uppskattar. Får vi bara reda på saker i tid kan vi planera om."

Kanthal i Hallstahammar har aldrig besökts med motiveringen att kvaliteten alltid varit hög och det inte funnits några skäl att betvivla den framtida förmågan. Danfoss vill emellertid inte vara beroende av Kanthal, varför Rau kommer att behållas. I stället för att lämna dem vid missnöje startas en dialog om problemen så att de kan lösas.

Danfoss bimetallbehov är ca nio ton, varav Kanthal svarade för sex ton. Volymen har varit uppe i tolv ton. Minskningen förklaras främst av fyra faktorer:

1. Den allmänna avmattningen i efterfrågan (Danfoss har emellertid inte förlorat mer än någon annan i procent räknat).
2. I de komponenter där bimetall används har utvecklingen gått mot mindre och mindre bimetalldelar som fyller samma funktion som de gamla, större.
3. Bimetallen ersätts med andra tekniska lösningar, främst membran och elektronik.
4. Danfoss har inte längre råd att prioritera sysselsättning på Als framför kostnader. Detta innebär att man köper allt fler färdiga komponenter och sätter samman snarare än att tillverka själv. För bimetalleverantörerna gäller det då att bli specificerad via Danfoss.

Genom de beställningsrutiner som finns, med god framförhållning, behövs Kanthal A/S ej hålla lager. Det enda extra som görs beträffande service är att Danfoss erhåller leverans fritt Nordborg. Normalt gäller fritt Hvidovre.

Danfoss har dock ett lager av bimetall. Man har valt att skapa en "buffert" för att klara sina kunders krav på leveransförmåga. Det är en mängd komponenter som tillsammans ska bilda Danfoss produkt, vilken i sin tur ska ingå som komponent bland många andra i en slutprodukt. Det finns således för många länkar i kedjan som kan bli svaga för att Danfoss ska våga att riskera sin trovärdighet som leverantör.

Jes Lorenzen, inköpare, sammanfattar utbytesrelationens ställning:

"Kanthal är en mycket bra leverantör, som vi egentligen aldrig under mina 17 år har haft problem med. De gör en bra bimetall, levererar ordentligt och ger oss en hög service. Kontakten med folket i Köpenhamn upplever jag som både utvecklande och trevlig."

Kritiska händelser

Som framgår av beskrivningen sker utbytesrelationen mellan parterna enligt viss rutin. Det har inte funnits några anmärkningsvärda händelser de senaste 15 åren. Den stora händelsen är den årliga förhandlingen. I övrigt är händelserna av administrativ art och inryms i rutinen.

Reklamationerna är få och gäller huvudsakligen de färdiga detaljerna. Vad som är en reklamation är inte självklart enligt Enok Henriksen, VD Kanthal A/S.

"En underlig erfarenhet vi har med Danfoss nu och som vi haft med andra tidigare är att saker och ting har löpt utan anmärkning år efter år, men rätt vad det är får vi en reklamation, där man påstår att produkten är felaktig. Verktygen kanske är slitna, en ny nitisk kontrollör kanske har kommit till, reklamationen kommer från kundens kund etc. Detta innebär att reklamationerna inte alltid är reklamationer. Saker och ting fungerar trots reklamationen, det är något annat som hänt, inte alltid helt förklarligt."

Sammanfattning

Trots en mindre positiv prisbild i Danmark vill inte Kanthal släppa sin kund. Danfoss har behov av en intressant bimetallvolym och är dessutom ett utvecklingsintensivt företag. Utbytesrelationen förefaller också vara baserad på prestige i förhållande till Kanthals konkurrenter. Kanthal, som är den ende av bimetalleverantörerna som klarar sig utan förluster, kan ytterligare försvåra konkurrenternas situation genom att ta volym hos de intressanta kunderna. Kvar finns då endast de mindre intressanta volymerna ur lönsamhets- och utvecklingssynpunkt.

Utbytesrelationen mellan parterna är väl etablerad. Aktörerna har arbetat tillsammans i många år. Enok Henriksen har sålt Kanthals produkter i 14 år och Jes Lorenzen köpt Kanthals bimetall i 17 år. De har dessutom en 40-årig tradition att blicka tillbaka på. Denna stabilitet väcker två frågor. Vad kommer att hända om Danfoss ändrar sin organisation? Inköpsarbetet är väl genomtänkt och överblicken stor. Vad som händer vid en eventuell förändring är svårt att säga, men förändringarna torde få betydelse för resursutbytet mellan parterna. Det är t ex fler affärsgrupper som har ett bimetallbehov. Den andra frågan är vad som händer när Jes Lorenzen snart pensioneras.

Resursutbytet sköts till stor del genom rutiner, varför Danfoss uppfattar Kanthal som Kanthal A/S i Köpenhamn. Bimetalldivisionen upplevs inte i främsta rummet som samarbetspartnern. Detta har också framkommit av den begränsade kunskap man inom bimetalldivisionen har om Danfoss. Det rutinartade arbetet avspeglas också i att samverkan alltid sker på inköparnivå, vilken är relativt låg i förhållande till de andra utbytesrelationerna.

Bimetallen är för Danfoss precis som för flera andra köpare viktig, då den skapar förutsättningarna för den problemlösning som kan presteras till kunden i nästa led. Benägenheten att byta leverantör är därför inte stor. Samtidigt vill man ej bli helt beroende av en leverantör, varför en modell valts där två eller tre leverantörer alltid får leverera, dock i olika utsträckning. Kanthal upplevs som en kompetent leverantör som dessutom har förmågan att i god tid ge besked om eventuella problem, t ex avseende leveranser.

4.4.5 Acaso AB

Bimetallen är ännu så länge central i Acasos värmeregleringssystem. I början köptes bimetallen från Rau. Rau krävde kontant betalning i förskott.

Kari Vesko, Acaso:

"Jag hade inte så mycket pengar då. Jag hade helt enkelt inte råd att ha en underleverantör som behandlade mig så. De litade tydligen inte på mig."

Från engelska Telcon köptes också bimetall.

"Den engelske leverantören hade för ojämn kvalitet. Bimetallen var grövre på något vis."

I mitten av sjuttiotalet togs kontakt med Kanthal.

"Kanthal gav mig kredit med en gång sedan de tagit kreditupplysning. Jag förklarade att jag alltid gjort rätt för mig och sedan gick allt bra. Dessutom visade det sig att Kanthals bimetall hade en hög och jämn kvalitet.

Att jag valde Kanthal, som har den här höga kvaliteten och som hjälpte mig en gång har jag aldrig ånrat. Jag har aldrig besökt dem. Jag passerade Hallstahammar förra veckan men klockan var sex så det var ju ingen mening. Kanthal har varit här en gång.

Kanthal kan jag inte begära mer av. Bimetall är bimetall och det är inte så mycket att göra åt. I framtiden måste andra tekniska lösningar till, då bimetallen är för begränsad."

Lars-Gunnar Norberg, chef bimetalldivisionen:

"Acaso är en bra kund. Han köper intressanta kvantiteter av standardkvalitet med en tjocklek som ligger nära utgångsmaterialet. För detta betalar han listpris. Men vi vet för lite om honom och hans framtid. Rätt vad det är så är han en icke-kund.

Börje har bjudit hit honom några gånger för att muntra upp honom, men han verkar inte intresserad av att komma hit."

Sammanfattning

Utbytesrelationen till Acaso innehåller enbart utbyten av varor och betalningar. Den sammanlagda volymen är inte stor. Volymen per ordertillfälle är emellertid av intresse. Dessutom sker order i god tid, till listpris och i övrigt enligt standardvillkor. Kunden har inte

bearbetats och inga anpassningar har gjorts, varför inga kostnader eller investeringar uppstått för utbytesrelationens upprätthållande. Åsaco är dock beroende av Kanthal, dels av kvalitetsskäl, dels p g a att ingen förskottsbetalning krävs. Som liten kund är det svårt att diktera villkor, dvs sätta tyngd bakom de krav som ställs på leverantören.

4.4.6 ASEA AB

ÅSEA och Kanthal har samarbetat i många år. Av den tidigare beskrivningen framgår att det var just ÅSEA som initierade Kanthals bi-metalltillverkning.

Kurt Ågren, tidigare inköpsansvarig för metaller i ÅSEAs centrala inköp:

"När jag 1966 började göra affärer med Kanthal fanns ett mycket välutvecklat samarbete. Kanthal utvecklade olika bi-metaller som vår utvecklingsavdelning testade."

Utbytesrelationen har dock förändrats på ett avgörande sätt de senaste åren. Båda företagen har organiserats om och ÅSEAs bimetallbehov har minskat drastiskt.

Kritiska händelser

Decentraliseringen har förändrat inköpsarbetet

Före de senaste årens omorganisationer hade ÅSEA ett centralt inköp. Detta var uppdelat i fyra köpgrupper. En sådan grupp svarade för inköp av stål och metall. Ansvarig var Kurt Ågren. I och med decentraliseringen flyttades också inköpet ut. Varje division har därför sin egen inköpsavdelning. Det finns emellertid fortfarande en mindre, central stab för inköpet. Kurt Ågren, som köpt bimetall sedan 1966, tillhör efter omorganisationen ÅSEA Transformers, som inte köper bi-metall. I utbytesrelationen med Kanthal hade Kurt Ågren nära kontakt

med Lars-Jöran Frisk, som var försäljningschef hos Kanthal för Norden. Efter omorganisationen i Kanthal placerades han i Ugnsproduktdivisionen. De personliga kontaktvägarna har således brutits p g a de båda företagens omorganisation. Kurt Ågren är dock positiv till förändringarna.

"Jag tycker omorganisationen är bra. Jag har fått en fördjupad kontakt med logistik och konstruktion och även med produktion, som jag tidigare inte hade kontakt med.

Decentraliseringsvägen verkar vettig överhuvudtaget. Jag tycker att förhandlingarna med Kanthal blev bättre efter deras omorganisation. Förut 'tricksade' de lite mellan bimetall och motståndstråd. Efter förändringen tog vi var sak för sig."

Även om den nya uppdelningen på ömse håll upplevs som mer positiv, så har ett glapp uppstått. Bengt Dellbrandt, inköpsansvarig hos ASEA Controls, känner sig osäker på frågor kring bimetall.

"Om du vill prata om bimetall så är det säkrast att du ringer Kurt Ågren. Jag är ny på den här befattningen. I det gamla inköpet var jag ansvarig för andra produkter."

Börje Monié är ansvarig för Kanthals totala bimetallförsäljning. Han har kommit in sent i de svenska kundrelationerna.

"När avtalet med ASEA skulle förhandlas om 1982 gjorde jag mitt första kundbesök i Sverige. I den gamla organisationen var jag ansvarig för Västeuropa och kan därför lite om de svenska kunderna. 1983 förlängdes det gamla avtalet så det skedde ingen närmare kontakt. Nu efter deras omorganisation vet jag inte vem som är den naturliga kontakten. Det finns visst någon som heter Rydén. Nåväl det visar sig, för ASEA hör väl av sig eftersom avtalet snart löper ut."

Behovet av bimetall minskar

Som framgår av den tidigare beskrivningen minskar behovet av bimetall inom ASEA. Kurt Ågren preciserar läget:

"Bimetallen håller på att konkurreras ut av elektronik. När det gäller reläer köper vi inte mycket. Tendensen är nog densamma när det gäller motorskydd.

För 15 år sedan var vårt behov tre gånger större än idag. Behovet sjönk i början av sjuttiotalet för att sedan ligga still. Nu sjunker det kraftigt igen."

Den bristande tron på bimetallens framtid inom ASEA avspeglades i reaktionen på Kanthals förfrågan om intresse fanns för vidareförädling av bimetallen. En investering skulle i så fall ske i utrustning för stansning och rundning.

Kurt Ågren:

"Vi avrådde från detta. Dels tror vi inte på bimetallens framtid inom vårt verksamhetsfält, dels är vi inte intresserade av en så här begränsad vidareförädling. Annars vill vi gärna lägga mer jobb på underleverantörer, men i det här fallet återstår ju montering av silverkontakterna, glasisoleringen och motståndstråden. Allt detta ligger på en skyddad verkstad idag och det finns ingen anledning att ta det ifrån dem."

År 1982 var volymen 3 ton, medan den 1983 sjunkit till 1.800 kg, fördelat på 23 dimensioner i 10 bimetallkvaliteter.

Börje Monié:

"Bengt-Olof har besökt dem några gånger när de haft problem. Men det är nog mest för att han har jobbat där tidigare och känner gubbarna. Jag tror inte att vi har haft något tekniskt utbyte under åren.

Ett skäl till att vi har så lite kontakter kanske är att ASEA köper 'traditionell' bimetall och den kan vi. Det uppstår egentligen aldrig några problem som ligger utanför kontraktet. Är det fel på materialet kan vi ganska lätt få fram nytt."

Relationen följer viss rutin

Varje år går ASEA ut med en prognos beträffande förväntat behov av bimetall. Prognosen är uppdelad på en mängd kvaliteter och dimensioner. Med denna prognos som grund offererar Kanthal.

Kurt Ågren, inköpare:

"Då och då, dock inte varje år, har jag gått ut på den öppna marknaden för att jämföra priserna. Nu tänker vi väldigt lite i styckpriser och mer i totalkostnader, så därför lägger jag in sådana aspekter som värdet av en svensk leverantör, kort geografiskt avstånd, leveranssäkerhet, frakt och emballage i kalkylen.

Just leveranssäkerhet är en viktig parameter. Kan denna ökas kan vi minska våra buffertlager. Det är onekligen bättre för oss att lagra våra vidareförädlade produkter än insatsvaror. Vi kräver faktiskt oftast att våra leverantörer ska ha en leverans i lager åt oss. Å andra sidan tar vi en risk genom att vi oftast binder oss för att ta ut lagret under viss tid."

Varje år tecknas ett kontrakt för ASEAs årsköp (april-april). I kontraktet specificeras kvaliteter och kvantiteter, produktkrav (utförande och egenskaper), beställningsförfarande, leveranstid, priser (bundna till nickelpriset), frakt och emballage, kontroll och reklamtion samt annulleringsrätt. Kontraktet är visserligen inte detaljerat men få situationer har uppstått som inte lösts inom de skrivna rutinerna.

Lars-Jöran Frisk, f d försäljningschef Norden, ser avtalet som en eftergift då ASEA har insisterat på det.

"Det var ASEA som ville ha ett årskontrakt för de andra produkterna. De är faktiskt den enda bimetallkund som vi har kontrakt med. Det är ASEA som skrivit avtalet och vi har läst och godkänt skrivningen. Det är ett tämligen standardiserat avtal som ASEA använder för sina underleverantörer."

I utbytesrelationen har det bara varit två stora händelser per år. Den ena har gällt det årliga förnyandet av kontraktet med prisförändringar. Den andra var den middag som avåts på brukshotellet strax efter avtalets sluteskede.

Lars-Jöran Frisk:

"Normalt har vi klarat leveranstiderna och reklamationerna har varit få. Det har inneburit att vårt förhållande till ASEA har kunnat utläsas i kontraktet. Varje part har vetat vad han har att hålla sig till.

I slutet av sjuttiotalet fick vi emellertid leveransproblem. Produktionen hann inte med i konjunkturuppgången 1979/80. Problemet var att vi blev så försenade att vi störde deras produktion och ASEAs kunder låg ju också på p g a konjunkturen."

Leveransproblemen ledde till att ASEA gjorde de ovannämnda prognoserna över sitt bimetallbehov varje kvartal. Prognoserna fanns redan i ASEAs produktionsplanering och behövde därför endast kopieras.

Bengt Rydén, ASEA Controls, avropar de i kontraktet bestämda kvantiteterna. Hans erfarenhet av samarbetet med Kanthal är positiv.

"I kontraktet finns bestämda tider, kvaliteter och kvantiteter. Via datorn får jag upp beställningsförslag. Det hela löper mycket friktionsfritt. Det har väl hänt att vi har varit lite sent ute någon gång. Men Kanthal har alltid ställt upp helhjärtat. De klarar leveranstiderna och det är sällan fel. Vad jag särskilt uppskattar hos Kanthal är att de i tid talar om för oss om något har gått snett. Vi har alldeles för många leverantörer som inget säger förrän leveranstiden har gått ut, och då står vi där. Får vi reda på ett problem kan man alltid diskutera fram en lösning. Vi har själva buffertar osv. Jag har faktiskt aldrig hört någon här säga något negativt om Kanthal."

ASEA tillgodoser sitt behov av bimetall även från andra leverantörer. Det gäller främst kvaliteter och dimensioner som Kanthal klarar mindre bra. Leveranser tas från England och Västtyskland men också från USA. Sammanlagt svarar de andra leverantörerna för 20% av ASEAs behov av bimetall.

Kurt Ågren, inköp:

"I samarbetet med andra leverantörer har vi lärt oss värdet av en svensk leverantör. Listpriset kan ibland vara lägre

nos de andra men för de amerikanska leverantörerna måste vi ha sex månaders buffertlager, för de europeiska krävs tre månader, medan det räcker med en månad i Kanthals fall.

Närheten har också betydelse för den tekniska servicen. En gång fick vi ett dimensionsfel, den levererade bimetallen var för smal. Kanthal hade material av samma kvalitet, släppte det de hade för händer och skar upp nytt. Det tog två dagar så hade vi ny leverans. Om vi hade haft en amerikansk leverantör hade vi knappt hunnit byta telex med varandra på den tiden."

Relationsmodell

Motståndstråden som är lindad runt bimetallen i motorskydden köps också från Kanthal. För att motståndstråden ska fungera krävs att den är extra isolerad genom ett oxidskikt. År 1969 planerade Kanthal att lägga ned den ugn som används för oxidskiktet. Kanthal förvarnade ASEA ett år i förväg och gav motiveringen att investeringen, ca 75.000 kr, som krävdes för att rusta upp ugnen, var för stor. Kurt Ågren kontaktade då konstruktörerna hos ASEA och man kunde konstatera att tråd från Tyskland kunde användas i stället. Det krävdes emellertid omkonstruktioner och testningar som kostnadsberäknades till 40.000 kr. ASEA tog i detta läge förnyad kontakt. Kanthal presenterade ett förslag som diskuterades med ASEA. Efter dragnings i S-divisionens styrelse gjordes en beställning till Kanthal avseende reparationsarbeten med ett pristak på 60.000 kr. ASEA bekostade således huvuddelen av den investering som krävdes hos Kanthal. För att inte hamna i underläge i förhållande till Kanthal gjordes en överenskommelse beträffande prisutvecklingen. Priset knöts till ett antal parametrar, bl a nickelpriiserna.

"Relationen till Kanthal speglar hur vi vill jobba med våra leverantörer. Vi arbetar efter en 'relationsmodell' där öppenhet sätts i främsta rummet. Vi vill diskutera totalkostnad, inte pris. Vi vill ha leverantörerna som våra vänner och vi vill att de ska överleva. Därför är det viktigt att de får tjäna pengar. Kan vi bidra till varandras besparingar eller rationaliseringar så gör vi det."

Det finns en mängd tekniska och kommersiella skäl till att utbytesrelationen blev så omfattande. De sociala komponenterna har dock inte varit oviktiga.

Lars-Jöran Frisk:

"ASEA är en speciell relation. Den har löpt väldigt fint genom åren. Det beror främst på den fina personliga kontakten med ASEA."

Kurt Ågren:

"Nu när jag bytt jobb har jag ingen kontakt längre och faktiskt saknar jag den. Det händer att jag ringer för att höra hur det går trots att vi inte har några affärer ihop längre."

Sammanfattning

Utbytesrelationen är väl etablerad och var en viktig grund för hela bimetallverksamheten. När parterna behövde varandras kompetens för sin överlevnad var kontakterna täta beträffande utveckling, rationaliseringar etc. I takt med att ASEAs behov av bimetall minskade har dessa kontakter minskat i omfattning. Under åren hade emellertid en mängd sociala relationer växt fram, varför utbytesrelationen behölls på samma ambitionsnivå. Efter omorganisationen, när aktörerna i relationen bytts ut, är utbytesrelationen inte lika levande längre. Kanthal är inte säker på att det inom ASEA inte finns annat behov av bimetall eller kontrollteknik. ASEA liknar i detta avseende Philips. Det är svårt att få överblick över den decentraliserade organisationen. En centralt placerad inköpare är då givetvis mycket värd. I detta sammanhang är en jämförelse med Danfoss inköpsorganisation intressant. Den produktindelning som där används passar bättre för Kanthals sätt att arbeta än ASEAs decentraliserade inköp.

4.4 Analys av kundrelationerna

Efter beskrivningen av de sex kundrelationerna följer i detta avsnitt en analys av de krav som ställs på utbytet. Analysen avser problemlösning, överföring, organisation av resursutbytet samt värdering.

Först ska emellertid två aspekter på kundernas krav noteras. Den första är att kraven kan vara inom leverantörens förmåga eller utom. De olika kraven på bimetallkvaliteter, toleranser och sätt att överföra dessa är krav inom den specificerade förmågan och kräver normalt inte beslut på högre nivå, då dels kostnaden för anpassningen är begränsad, dels anpassningen ingår i de normala rutinerna. Krav utanför förmågan rör mer omfattande förändringar i resursutbytet och kan innebära större investeringar, t ex upprättande av en särskild produktionsenhet eller lagerpunkt närmare kunden. Det särskilda produktionsförfarande som begagnas för Otter Controls material är exempel på detta. I denna typ av krav bindes således resurser i en specifik kundrelation.

Den andra aspekten är tiden. Det finns hela tiden krav, som bimetalldivisionen önskar anpassa sig till men som på kort sikt inte kan genomföras. Dessa krav kan endast mötas med en ambition. Obalanser måste därför accepteras som ett normalt förhållande.

Krav på problemlösning

Bimetallen är alltid framställd utifrån kundens specifikation. Det finns emellertid standardkvaliteter och standarddimensioner. Normalt ligger kunderna på samma nivå när det gäller de tekniska kraven, från standard (Acaso, Danfoss, Walker Crossweller) till vissa specifika krav när det gäller toleransnivå (ASEA och Philips). Otter Controls skiljer sig däremot markant från de övriga, då de tekniska kraven generellt är höga samtidigt som kraven på en anpassad problemlösning också är höga. För att möta dessa krav har Kanthal investerat i utrustning, låtit Otter Controls material gå en särskild väg genom produktionsprocessen samt förändrat arbetssättet i några moment.

De måttliga skillnader i krav som uppvisas när det gäller den tekniska problemlösningen beror dels på att bimetall är en välkänd produkt som specificeras via DIN och på att kundens osäkerhet är måttlig,

dels på att de konkurrerande leverantörernas problemlösningar inte uppvisar stora skillnader.

Krav på överföring

Större spridning uppkommer i stället när kraven på överföringsförmåga betraktas. Dessa har ett antal aspekter. I grunden finns kravet på förflyttning mellan två punkter. Rätt kvalitet i rätt kvantitet ska förflyttas till rätt plats. Förflyttningen ska också ske i rätt tid, vilket medför att beställningen måste ha skett inom en viss tid, förflyttningen startats i tid osv. I ett läge karakteriserat av överkapacitet har överföringsförmågan blivit avgörande och då särskilt leveranstid och leveransberedskap. Leverantörerna har tagit över uppgifter i överföringen, t ex lager, som kunderna tidigare svarat för. Dessa ytterligare uppgifter har leverantörerna inte kunnat kompensera sig kostnadsmässigt för. Kanthal har emellertid tagit över uppgiften i mindre utsträckning än konkurrerande leverantörer. En orsak är att Kanthal är ensam om ett flertal bimetallkvaliteter, vilket gör att den rådande överskottskapaciteten inte träffar dem fullt ut. Helt opåverkad av förändringen är man dock inte. För att förbättra överföringsförmågan är ambitionen, som tidigare beskrivits, att bygga upp ett buffertlager längs hela produktionskedjan. Det datoriserade planeringssystemet ska dessutom förkorta genomloppstiden i produktionen. Överföringsförmågan avser emellertid inte endast förflyttningen i tid och rum utan också vad som sker efter leverans. Teknisk service och hantering av reklamationer är exempel på andra aspekter av överföringsförmågan. Det är här som Kanthal vill profilera sig gentemot konkurrerande problemlösningar.

Överföringsproblemen har varit stora när det gäller Otter Controls. Genom de missöden som inträffat har leveransförseningar uppstått, varvid inte bara Otter Controls utan också andra kunder drabbats, då Otter har prioriterats. För Otter Controls hålls ett särskilt 3/4-

lager, flygtransporter utnyttjas, reklamationer behandlas välvilligt och den tekniska servicen är omfattande.

I de andra kundrelationerna har rutiner utvecklats, där kunden vet när beställning ska ske samtidigt som Kanthal normalt kan svara mot dessa krav inom utsatt tid. Både ASEA och Danfoss uttrycker sin belåtenhet med att Kanthal, till skillnad från andra leverantörer, har förmågan att meddela oförutsedda händelser i god tid.

Ytterligare en aspekt på överföringen är kommunikationen mellan parterna. I sin mest grundläggande form innebär kommunikationen att parterna måste känna till varandras existens för att ett resursutbyte ska ske och en relation etableras. Bimetallmarknaden är mogen. Små förändringar sker i fråga om vilka aktörer som är inblandade. Detta medför att de olika parterna, såväl konkurrerande leverantörer som kunder, väl känner till varandras existens. Ett möjligt undantag kan uppstå om man lyckas komma in på nya applikationer, där kundstrukturen inte är bekant.

Kommunikationen är emellertid mer komplicerad än så. Den innefattar också parternas behov av att i olika utsträckning bygga upp ett förtroende så att lämnade krav uppfylls och gjorda anpassningar leder till ett kontinuerligt samarbete. Bägge parter har ett intresse av att förmåga och behov diskuteras och att man når en överenskommelse om vad som är viktigt och vad som är mindre viktigt. Parterna har dessutom behov av löpande informationskanaler som kan utnyttjas när något inträffar. De olika leverantörernas problemlösningsförmåga är väl känd. Leverantörernas förmåga att överföra problemlösningen visar sig i Kanthalfallet vara ett viktigare sätt att profilera sig på. Kring dessa punkter uppstår större osäkerhet då de (ännu) inte låter sig specificeras. Kommunikationsfrågorna tenderar att få större betydelse ju mer komplicerad bimetallkvaliteten är. En annan påverkande faktor är bimetallens betydelse för kundens problemlösning.

En tredje aspekt är de vägar som valts för informationsutbyte. I Kanthalfallet förekommer korta direktvägar mellan kund och Hallstahammar, där parterna har var sin utsedd kontaktman. Längre informationsvägar, via utlandsorganisationen, är emellertid vanligast. Normalt uppstår inga oförutsedda händelser och det informationsutbyte som krävs klaras på lokal nivå. Således hör de korta direktvägarna ihop med ett stort kommunikationsbehov. Minskar detta kan informationsvägarna rutiniseras. Bägge parter kan ha ett stort behov av klara informationsvägar i den löpande utbytesrelationen. Hur starkt detta behov är hänger åter samman med komplexiteten hos problemlösningen och hur viktig problemlösningen är för kunden.

När utbytesrelationen till Otter Controls övergick från teststadium till att Kanthal skulle bli huvudleverantör uppmärksammades ett kommunikationsproblem. Information tog för lång tid och filtrerades på vägen. Missförstånd beträffande behov och förmåga uppstod. Problemet blev vid ett par tillfällen, t ex när motståndsegenskaper ifrågasattes, besvärande. Parterna valde därför att öka direktkontakten mellan Hallstahammar och Otter. I respektive företag utsågs kontaktpersoner med informationsansvar såväl mellan parterna som internt. Kommunikationsbehovet är ömsesidigt men det är framförallt Kanthal som försöker bygga upp ett förtroende. Detta avspeglas i vad som utbyts mellan parterna. Tekniska data kring prestanda och eventuella anpassningar är dominerande. Behovet har emellertid börjat bli mer ömsesidigt, då Kanthal, efter att ha betraktat de problem de haft som kommunikationsproblem, börjat ifrågasätta den information de fått.

Philipsrelationen är komplex och avser dels Philips-koncernen som helhet, dels de separata delar som efterfrågar styr- och regler-teknik. I koncernperspektivet har Philips ett försprång. Genom det centrala inköpet har man en global överblick. Kanthal agerar mer enligt "all business is local". Detta gör att man inte känner Philips-koncernens alla delar. På det lokala planet, Small Domestic Applian-

ces, har viss irritation uttryckts över att i alla ärenden behöva gå via agenten. Dels är man inte van vid sådana rutiner, dels uppfattas bimetall som en så viktig del i slutprodukten att Philips önskar snabba och effektiva kommunikationsvägar. Kommunikationsbehovet, som vid första anblick inte ter sig så stort, visar sig vara så, då Philips inte känner sin leverantör. Relationen till agenten är i denna fråga inte ett substitut. Förtroende finns för vad Kanthal klarar idag men inte för Kanthal som utvecklingspartner.

Acaso har begränsad kunskap om vilka leverantörer som finns och endast en intuitiv uppfattning om deras förmåga. Kanthal uppfattas som en fullgod leverantör och informationssökandet stoppar därför. De krav som ställs är standardkrav enligt handbok, varför Acaso inte har behov av att ytterligare bygga upp förtroende för Kanthals förmåga.

Kunder av det här slaget är intressanta för Kanthal om kostnaderna för bearbetning av dem kan begränsas. Samtidigt innebär detta att kunskapen om kundens nuvarande och framtida behov är dålig. Ett litet kommunikationsbehov existerar således i ett par aspekter mellan parterna.

Kommunikationen med ASEA har fungerat väl. Företagen har drivit utveckling tillsammans, haft rutiniserade informationsvägar och god kunskap om varandras behov och förmågor. Det minskande behovet av bimetall och de båda företagens omorganisation har emellertid förändrat situationen. Förtroende saknas inte men kunskap om den andra partens behov respektive förmåga har minskat.

Walker Crossweller och Danfoss uppvisar många likheter när det gäller kommunikationen. Ett stort förtroende råder mellan Kanthal och respektive part. Informationsinnehållet är i stort på förhand givet, varför man har kunnat införa rutiner i fråga om kommunikationen och dess vägar. Kommunikationen löper normalt mellan kunden och dotter-

bolaget. Utbytesrelationen präglas av sociala komponenter.

Organisation

Parternas formella organisationsstruktur påverkar kraven. Av fallet framgår olika möjligheter att organisera inköpsarbetet. Kanthals organisation förblir emellertid densamma. Kanthal har inriktat sin bimetalldivision på att sälja främst bimetall.

Walker Crosweller, Otter Controls och Danfoss har organiserat sitt inköpsarbete så att en liten avdelning köper bimetall. Mest intressant är Danfoss som består av en mängd affärsområden, men dessa har ej inköpet inom sig. Kanthal möter denna kund väl. Som kontrast finns ASEA och Philips som placerat sina inköp inom respektive affärsområde. Kundens organisation är således inte lika produktorienterad utan mer behovsorienterad. Kunden vill då i högre grad ha en utbytesrelation till Kanthal (flera problemlösningar är överlappande) än enbart till dess bimetalldivision. Kunden är ointresserad av hur Kanthal löst sin interna organisation.

Värdering

Parterna har en uppfattning om vad en förmåga är värd respektive vad den kostar. Fallet visar emellertid att kortsiktiga prisutspel från konkurrerande leverantörer inte förändrar utbytesrelationens utseende. Prisskillnader på upp till 30 % har accepterats. Denna benägenhet har emellertid tenderat att minska i takt med att överkapacitet råder för standardbimetallen och leverantörernas relativa förmåga blir klar. Det finns motverkande krafter också. Med samma specifikation erhålls olika egenskaper hos bimetall från olika leverantörer. Då bimetallen oftast utgör en kritisk komponent i kundens problemlösning finns det en gräns för vilka risker man är beredd att ta för egenskaperna hos den egna problemlösningen p g a enstaka prisutspel.

Otter Controls uttrycker situationen klart när de menar att om de bara får kraven uppfyllda på ett stadigvarande sätt är de för vissa kvaliteter beredda att betala dubbla priset.

I utbytesrelationen till Danfoss, ASEA och Walker Crossweller är kraven så välspecificerade att förhandlingsutrymmet kring priset är begränsat. Parterna har tillgång till varandras kalkyler och söker finna en uppgörelse som ger skälig avkastning för båda. Uppgårelsen träffas för minst ett år. Danfoss utnyttjar dock en variant på detta tema för att hålla sina leverantörer alerta även i prisfrågan. Genom att årligen spela ut dem för att bestämma vem som ska vara huvudleverantör får man till stånd en prisdiskussion trots att man inte bryter utbytesrelationen till sina leverantörer.

Philips Small Domestic Appliances skiljer sig återigen genom sin betoning av priset. Philips organisationsfilosofi med ett konkurrensinriktat synsätt är det främsta skälet. Även om priset hela tiden sägs vara för högt så består utbytesrelationen. Av säkerhetsskäl måste Kanthal behållas som andra leverantör och prisbetoningen kan vara ett uttryck för en önskan om möjlighet att vara mer oberoende av sina leverantörer än vad som praktiskt är möjligt.

Acaso, slutligen, får liksom många andra mindre kunder betala listpris och följa de övriga standardvillkor som finns.

Sammanfattning

De krav som de sex kunderna ställer på resursutbytet med Kanthals bi-metalldivision är olikartade. Tre kategorier av kundrelationer framgår av analysen. Dessa benämner jag "Drivande utbytesrelationer" (Otter Controls och möjligen Philips), "Etablerade utbytesrelationer" (Walker Crossweller, Danfoss och ASEA) samt "Standardutbyten" (Acaso). I de "Drivande utbytesrelationerna" sker en utveckling av problemlösning och/eller överföring. Parterna investerar i varierande grad

för att finna former för en framtida etablerad utbytesrelation. I de "Etablerade utbytesrelationerna" finns ett förtroende uppbyggt mellan parterna. Därigenom kan det löpande resursutbytet ske med hjälp av rutiner. Rutinernas innehåll förhandlas fram med jämna mellanrum på hög nivå i respektive företag. I "Standardutbyten" är kunden respektive leverantören relativt anonyma. Kunden beställer enligt standard, följer prislista och leveransvillkor. Leverantören levererar.

Denna heterogenitet bland kundrelationerna ställer krav på flexibilitet hos leverantören. Detta gäller särskilt då vissa av de krav som kunderna ställer dels strider mot de interna krav som finns, dels strider mot varandra. För att utveckla denna aspekt på de interna och externa kraven på resursutbytet ska det beroendeförhållande som råder mellan Kanthal och respektive kund föras in i analysen.

4.6 Beroendeförhållanden

Det beroendeförhållande som råder mellan parterna i kundrelationerna är intressant, eftersom kraven då får betydelse för parternas agerande i resursutbytet. Analysen ovan av beteende kan således betraktas som ett uttryck för det beroendeförhållande som råder.

Otter Controls har höga krav på Kanthal och framställer situationen som att man kan gå till en annan leverantör om inte Kanthal klarar kraven. Situationen är emellertid en annan. Otter Controls är beroende av Kanthal, då de inte kan förvänta sig bättre prestationer på annat håll. Hotet att gå till en annan leverantör kan mer tolkas som ett sätt att hålla sin samarbetspart alert och att själv känna sig mindre bunden. Walker Crossweller och Danfoss är betydligt mindre rädda för bundenheten, då de menar att deras egen framgång är avhängig av bra leverantörer och att beroendeförhållandet till leverantörerna är ett lågt pris att betala.

Ur Kanthals synvinkel är man beroende dels av kunder som står för intressanta standardvolymen, som ger grunden att stå på, dels av kunder, som står för utveckling. Den tekniska kärnan är svår att anpassa till kortsiktiga förändringar. Dessutom är möjligheten att bygga upp buffertar genom lager begränsad. Genomloppstiden är lång och det bundna kapitalet stort, varför större volymen inom den egna dokumenterade förmågan med god möjlighet till förplanering är väsentlig. Denna bas motiverar investeringarna, och ansträngningarna ger lönsamhet men inte utveckling, som ofta kommer från "specialprodukter". Kanthal är således beroende av bägge kategorierna av kunder men från olika utgångspunkter.

Till en liten kund är det å ena sidan inte motiverat att bygga upp en aktiv utbytesrelation, då ansträngningarna inte står i proportion till avkastningen. Å andra sidan utgör den lilla kunden tillsammans med en mängd andra mindre kunder en intressant bas. De köper "standard" kvaliteter enligt rådande leverans- och prisvillkor. Kanthals beroende av den individuella kunden blir litet men av gruppen blir det större. Dessutom finns alltid möjligheten att den lilla kunden växer och blir stor.

Beroendeförhållandet mellan parterna innehåller fyra aspekter: ursprung, styrka, art och ömsesidighet, vilka fördjupar förståelsen för kundernas krav på resursutbytet.

Ursprung

Av Kanthalfallet framgår tre typer av ursprung till beroenden. Dessa är tekniska, organisatoriska och härledda. Företaget har resurser i sin tekniska kärna, i det administrativa systemet samt i sina direkta och indirekta utbytesrelationer. Alla dessa resursbaser ger upphov till beroendeförhållanden mellan aktiviteter. Beroendeförhållandets ursprung är intressant med tanke på möjligheten för det enskilda företaget att påverka situationen. Man kan anta att beroendeförhåll-

anden som härstammar ur organisatoriska och tekniska resurser är mer påverkbara än de härledda. Detta gäller särskilt om det är frågan om beroenden som uppstår i relationen till t ex kundens kund.

Styrka

Styrkan i beroendeförhållandet mellan parterna indikerar vikten av att ta hänsyn till de krav som ställs på resursutbyten. Dominans när det gäller efterfrågan eller utbud innebär att den ena parten kan diktera kraven, medan i övriga fall kompromisser får sökas mellan parternas krav.

Styrkan i beroendeförhållandet är avhängigt av den eftersökta resursens tillgänglighet, genomslagskraft samt utbytbarhet. Denna indelning är en precisering av den som görs i referensramen. Där används indelningen tillgång och valmöjligheter. Analysen av fallet visar emellertid att resursens genomslagskraft också är betydelsefull för beroenden mellan parterna.

- Resursens tillgänglighet

Ett beroendeförhållande är resultatet av en bristsituation. Om den eftersökta resursen är knapp ökar mottagarens beroende. I Kanthalfallet har detta effekten att då efterfrågan är knappare än utbudet så har leverantörernas beroende av kunden ökat.

- Resursens genomslagskraft

Med genomslagskraft menas vilka konsekvenser som skulle uppstå om resursutbytet uteblev. En hög genomslagskraft ökar beroendet.

Samtliga i fallet förekommande kunder är beroende av en kompetent bimetalleverantör, och är inte beredda att utsätta dessa resursutbyten för risker. Effekten blir därför varaktiga utbytesrelationer till leverantörer även om alla krav inte tillgodoses.

- Resursens utbytbarhet

Ju högre utbytbarhet desto lägre beroende. Dels kan resursen vara utbytbar mellan leverantörer av likadana problemlösningar, dels mellan olika typer av problemlösningar, t ex mellan bimetall och elektronik. Slutligen har denna faktor en tidsdimension. På lång sikt har de flesta resurser en hög utbytbarhet.

I bimetallfallet är utbytbarheten tämligen stor. Det finns såväl ett antal kompetenta bimetalleverantörer som andra tekniska lösningar. Denna situation ökar leverantörens beroende av sin kund, vilket bl a avspeglar sig i en ökad beredvillighet att ta över funktioner från kunden utan att få ytterligare ersättning för detta. Situationen medför således att kundens beroende av leverantören minskar. Detta beror inte minst på att flera leverantörer oftast används samtidigt samt att utveckling sker för att skapa beredskap för nya tekniska lösningar.

Som motverkande kraft fungerar emellertid att olika egenskaper erhålls från de konkurrerande leverantörerna trots DIN specificerad bimetall. För kunden kan detta innebära att maskiner måste ställas om, komponenter designas om samt, inte minst viktigt, att kundens förmåga gentemot sin kund kan påverkas.

Effekten blir att kunden visserligen utnyttjar mer än en leverantör men är lojal mot dem som det finns en utbytesrelation till.

Art

I de sex undersökta kundrelationerna kan tre olika arter av beroendeförhållanden utläsas. Jag benämner dessa i likhet med Håkansson & Johanson (1984):

- Volymberoende

Med den tekniska kärna bimetalldivisionen har, krävs en basvolym för att verksamheten ska vara motiverad. Här återfinns Walker, Croweller, Danfoss och, med det förbehåll som anges ovan, Acaso. Kraven som uppstår i dessa kundrelationer, såväl inom problemlösning som överföring, täcks av Kanthals förmåga och ger därmed divisionen dess plattform. Ur de nämnda kundernas synvinkel är denna typ av beroende minst lika viktig, då de för en för dem kritisk problemlösning kräver säkerhet både vad gäller problemlösning och överföring, dvs en produktionsresurs.

- Utvecklingsberoende

För att utveckla förmågan kring styr- och reglerteknik krävs kundrelationer som ligger delvis utanför den egna förmågan. Otter Controls representerar en för Kanthal ny bimetallapplikation, som kan leda till nya kundrelationer genom den förmåga som utvecklas. I Philipsrelationen råder också ett utvecklingsberoende, då kunden ständigt strävar att ligga först i utvecklingen inom de applikationer som bimetallen används till. Applikationerna är således inte nya men kräver en hög generell förmåga hos leverantören. Även i detta fall är beroendet ömsesidigt, då Otter Controls och Philips har behov av en utvecklingsresurs inom styr- och reglerteknik.

- Socialt beroende

I samtliga undersökta kundrelationer förekommer ett socialt beroende av olika styrka. Mellan befattningshavare hos parterna utvecklas sociala relationer som kompletterar och t o m ersätter de mer problemlösnings- och överföringsmässiga delarna av resursutbytet. Relationen till ASEA är det extrema exemplet på detta beroendeförhållande. Trots att resursutbytet i huvudsak har upphört att existera består kundrelationen.

En annan aspekt på det sociala beroendet är antalet personer och nivåer involverade i kundrelationen. I de "Drivande" och "Etablerade" utbytesrelationerna finns många personkontakter som dessutom kan ha funnits under många år, vilket skapar beroende.

Ömsesidighet

Av denna genomgång av beroendeförhållanden framgår att en ömsesidighet råder i varierande utsträckning. I extremfallet genomför antingen leverantören eller kunden en ensidig anpassning, s k asymmetriskt beroendeförhållande. I de situationer som finns mellan dessa två extrempunkter genomförs således mer eller mindre ömsesidiga anpassningar, s k symmetriskt beroendeförhållande. Noteras bör att även om beroendeförhållandet är symmetriskt kan det avse olika aspekter av resursutbytet. Kunden är t ex beroende av en produktionsresurs medan leverantören är beroende av utveckling. Det är också viktigt att konstatera att kraven inte är absoluta. Det är inte självklart att den kravställande parten har "rätt". Otter Controls och Walker Crowsellers krav på extra glödning har i fallet visat sig medföra

ett flertal "onödiga" problem. Kanthal har således lyssnat och litat för mycket på kundens kompetens kring problemlösningen. Detta är en effekt av att Kanthal intagit en position av ensidigt beroende. Under utbytesrelationens förlopp har ömsesidigheten framstått klarare och i takt med detta har Kanthals initiativ ökat, bl a genom påverkan på kundens krav.

4.7 Slutsatser

I utbytesrelationer, t ex kundrelationer, ställs en uppsättning krav, som skapar förutsättningar för resursutbyte. Det är interna krav som uppstår ur en önskan om ett produktivt utnyttjande av leverantörens resursstruktur och den förmåga leverantörens leverantörer besitter. Det är externa krav som uppstår ur respektive kunds resursstruktur och de krav som efterföljande led ställer. Dessutom uppkommer krav genom de former för arbetet som valts, dvs sättet att organisera sig på ömse håll. Det finns således tekniskt betingade krav, organisatoriskt betingade krav samt härledda krav. De två förstnämnda är direkta krav mellan parterna medan det sistnämnda är indirekta krav som uppstår p g a utbytesrelationer i tidigare och senare led men också p g a utbytesrelationer till konkurrerande leverantörer. Kraven på resursutbytet avser tekniska frågor i problemlösningen och administrativa frågor i sättet att överföra problemlösningen. Kraven kan vara inom leverantörens förmåga eller utanför, vilket måste betraktas ur ett tidsperspektiv. Alla krav kan inte tillgodoses samtidigt och att tillgodose ett krav tar tid i anspråk innan lösningen är acceptabel.

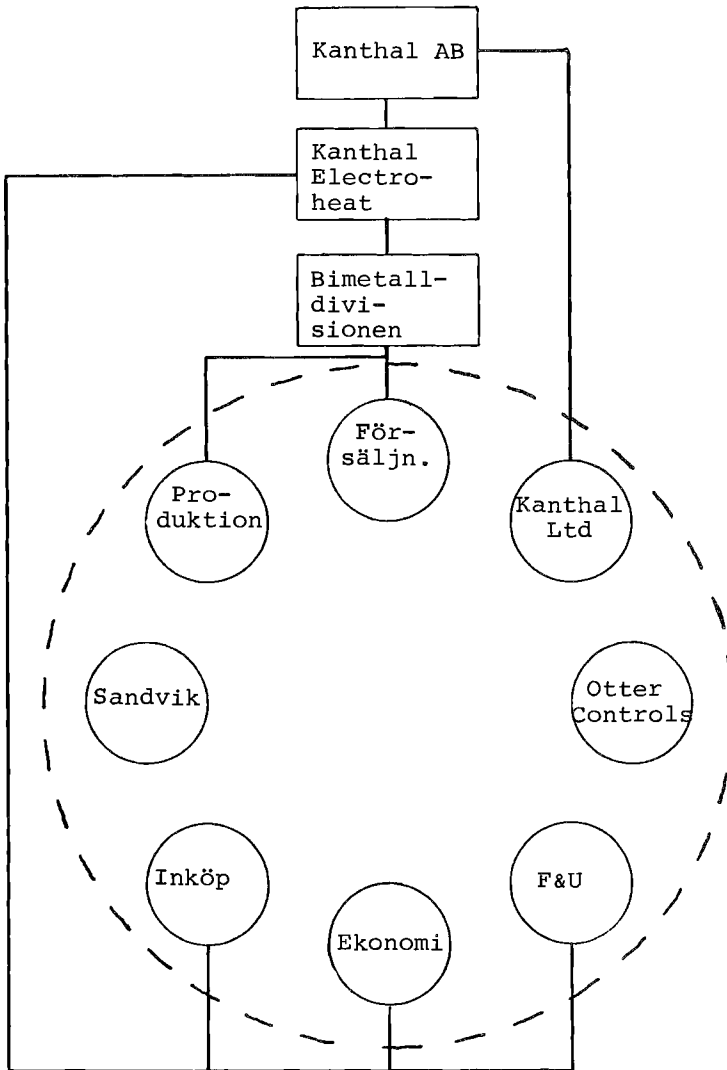
Kraven får emellertid betydelse först då de beroendeförhållanden som råder mellan parterna förs in i analysen av kraven. Beroendeförhållandena har olika styrka, är av olika art samt är mer eller mindre ömsesidiga. Beroendeförhållandet pekar på vikten av de krav som ställs och också, genom graden av ömsesidighet, på vilka alternativ som står till buds. En förmåga, som motsvarar ett för motparten viktigt krav,

kan t ex inte hanteras genom att en ny motpart söks utan detta får ske genom gemensam utveckling, om beroendet är ömsesidigt.

På resursutbytet ställs således en mängd krav av olika art och styrka. Kraven är emellertid inte alltid förenliga med varandra. Detta gäller internt, internt - externt och externt. Det kan t ex vara krav på korta versus långa serier, standardisering versus special, utlandsrepresentation versus direktkommunikation, förplanering versus flexibilitet samt utveckling versus stabilitet. Ur leverantörens synvinkel ska dessa olika krav på resursutbyten samordnas med varandra så att målen för verksamheten kan uppnås. Åtskillnaden mellan interna och externa krav blir då mindre intressant. Det är snarare kundrelationen, inom vilken kraven uppstår och resursutbyten sker, som är den organisation (1) som ska samordnas. Jag benämner denna organisation samordningsorganisation. I figur 4.2 på nästa sida åskådliggörs bimetalldivisionens samordningsorganisation med Otter Controls.

(1) Användningen av begreppet organisation överensstämmer inte med vad som vanligen avses, nämligen formell organisationsstruktur. Samordningsorganisationen är i högsta grad informell men har egenskaper som överensstämmer med de kriterier för vad som är en organisation som finns i organisationslitteraturen. Silverman (1970) t ex menar att: "It seems to me that an ideal type of formal organisation... should stress at least three distinguishing features..."

1. Organisations, unlike other social arrangements, arise at an ascertainable point in time...
2. As artefacts, organisations will be characterised by a patterning of relationships which is less taken-for-granted by the participants who seek to co-ordinate and to control.
3. It follows that a relatively great amount of attention will be paid in organisations to the discussion and execution of planned changes in social relations, and in the 'rules of the game' upon which they are based." (s 13-14)



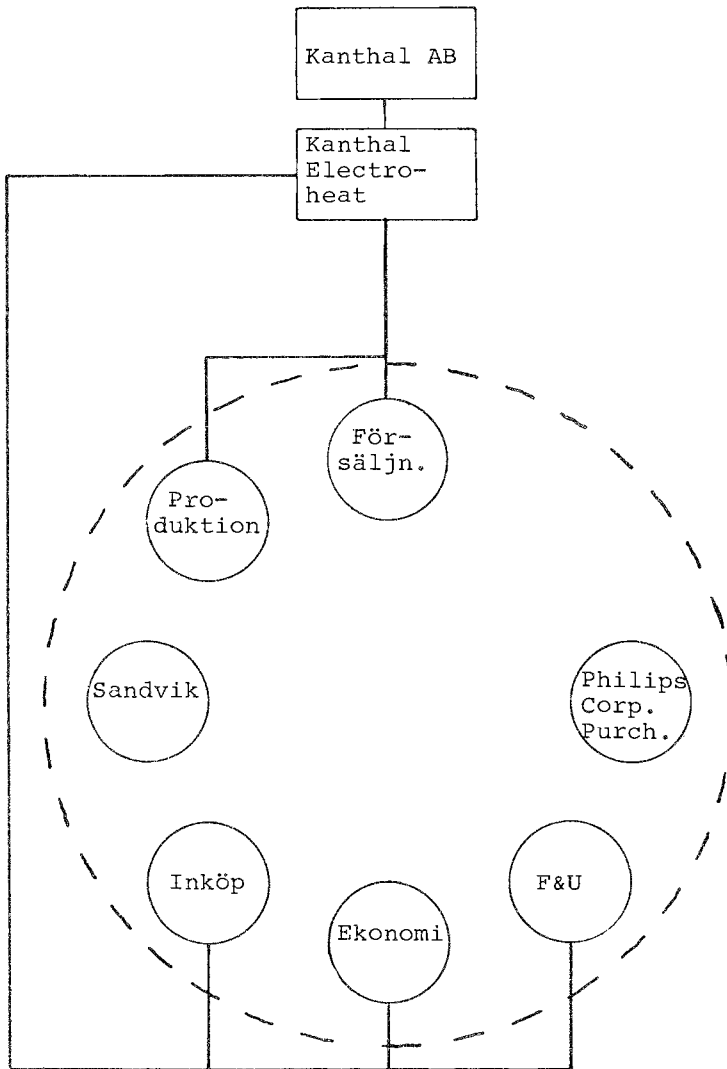
Figur 4.2: Samordningsorganisationen Kanthal och Otter Controls

I figuren finns samordningsorganisationens olika parter och den formella organisationsstrukturen utifrån leverantörens synvinkel illustrerad. Den streckade cirkeln runt parterna är samordningsorganisationens gräns. De parter som finns inom cirkeln måste interagera och

deras aktiviteter och resurser måste samordnas för att resursutbyten ska kunna genomföras. I samordningsorganisationen ingår således flera parter än i marknadsföringsplaneringsmodellerna. Gränsen mellan internt och externt blir därmed oklar.

Samordningsorganisationen får konsekvenser för påverkbarhet och planerbarhet. Bimetalldivisionens ansvar är att samordna krav från parter som inryms i den egna formella organisationen, antingen direkt, t ex produktion, eller indirekt t ex Kanthal Ltd som rapporterar till koncernledningen och F & U som rapporterar till Kanthal Electroheat. Krav från parter som befinner sig utanför den egna formella organisationen ska också samordnas. Påverkbarheten minskar ju längre från de direkta parterna i den formella organisationen man kommer. Å andra sidan är det inte realistiskt att bedriva marknadsföringsplanering som om bimetalldivisionen vore oberoende av andra parter i resursutbytet. I stället är det kundrelationen och samordningsorganisationen som är intressanta att planera för. För det första innebär detta att marknadsföringsplaneringen inte bara avser marknaden i sin helhet eller segment av den utan också enskilda kunder. En mängd samordningsorganisationer, en för varje kund, existerar parallellt och överlappande. De förändras dessutom över tiden. För det andra omfattar marknadsföringsplaneringen mer än bara kundrelationerna. För att resursutbytet ska komma till stånd blir utbytesrelationer till andra avdelningar, leverantörer och konkurrenter av vikt för den egna förmågan.

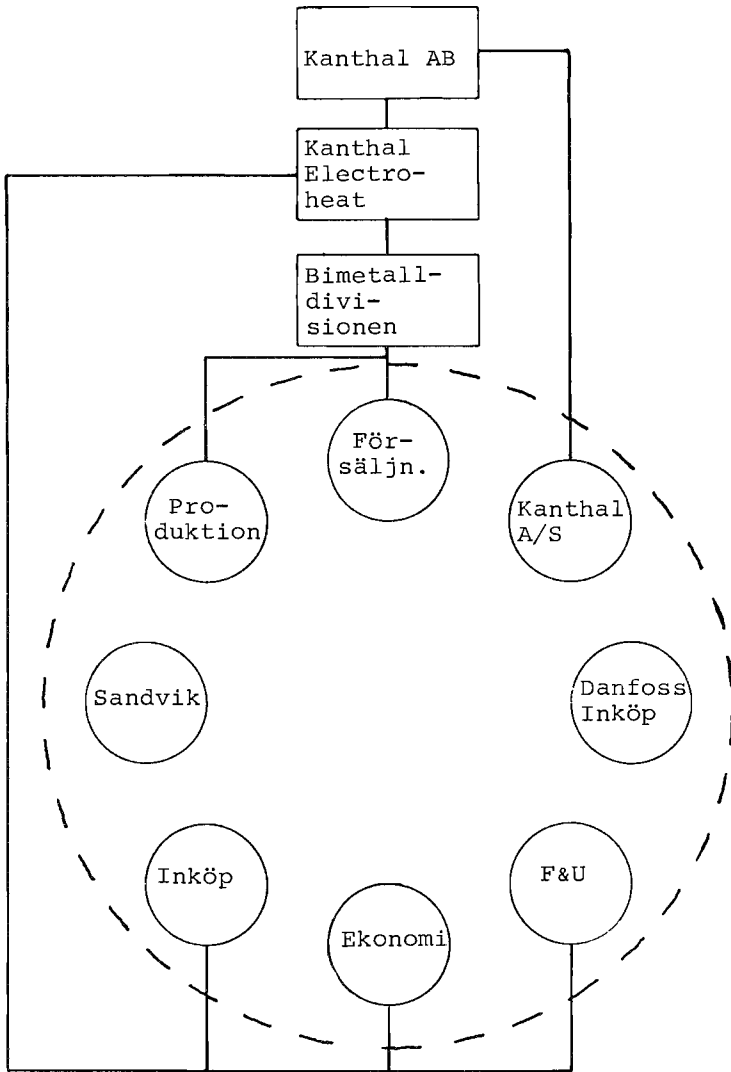
Samordningsorganisationen är förmodligen stabilare än den formella strukturen, då kundrelationens karaktär måste bestämma arbetssättet. Detta kan bl a innebära att ensidiga förändringar av den formella strukturen är svåra att genomföra om de står i kontrast till samordningsorganisationens utseende. Samordningsorganisationen med Philips är ett exempel på detta, figur 4.3 på nästa sida.



Figur 4.3: Samordningsorganisationen Kanthal och Philips

Philips önskar en utbytesrelation till Kanthal Electroheat direkt, inte primärt till en viss division och inte via agenten Kracht. Kundens sätt att betrakta samordningsorganisationen förstärks dessutom av att utlandsorganisationen inte är divisionaliserad. Omorganisationen inom ASEA är ett exempel på samma situation. Danfoss samordningsorga-

nisation däremot överensstämmer med Kanthals formella organisation, figur 4.4.



Figur 4.4: Samordningsorganisationen Kanthal och Danfoss

En förändring av inköpsarbetet som innebär att varje affärsområde inom sig ska rymma inköpet skulle förändra bilden till att likna Kanthals utbytesrelation till Philips.

Samordningsorganisationen har således olika utseende beroende på vilken kundrelation det är frågan om. Det är ändå bimetalldivisionen som ansvarar för att resursutbytena avseende styr- och reglerteknik genomförs. Samordningsorganisationen inrymmer därmed två aspekter. Den ena är att samordningsorganisationen med en kund ska fungera, dvs samordning inom en kundrelation. Då kundernas krav är olikartade betraktas varje kund som unik. Kraven kan emellertid inte behandlas som unika, utan den andra aspekten på samordningsorganisationen är, att en uppsättning (heterogena) samordningsorganisationer måste samordnas med varandra, dvs samordning mellan kundrelationer.

Orsakerna till att samordning mellan kundrelationer också måste inkluderas är främst att resurser mellan dem är begränsade och gemensamma, att kundrelationerna är av olika vikt när det gäller att nå leverantörens mål samt att förmågan att tillgodose ett krav inte får överföras eller inte går att överföra till en annan kundrelation, här kallad spridningseffekter. Aggregering av krav blir därmed en betydelsefull marknadsföringsplaneringsfråga.

5. Samordning inom kundrelationer

I detta kapitel behandlas samordningen av de krav som ställs i utbytesrelationen till en kund. Två typer av samordningsstrategier som hämtats från Kanthalfallet diskuteras, nämligen stabiliserande och utvecklingsinriktade. Dessa överensstämmer med de arter av beroendeförhållanden som råder mellan parterna och som diskuteras i kapitel fyra.

5.1 Samordning av respektive kunds krav med "interna" krav

Ur denna studies synvinkel och för marknadsföringsplanering är det av störst intresse att diskutera hur kundernas krav samordnas med kraven i den tekniska kärnan.

På bimetallmarknaden har parterna normalt valt att hantera samordningen med hjälp av en "förhandlad omvärld", dvs genom stadigvarande kundrelationer. Ett fåtal bimetallanvändare, t ex Siemens och Texas Instruments, har integrerat bakåt och därmed gjort resursutbytet till en intern angelägenhet. Bimetalleverantörerna har ej integrerat framåt. Inom Kanthal Electroheat råder som princip att konkurrens med de egna kunderna ej ska ske. Samordning sker också genom den specificering av bimetallen som sker enligt DIN-systemet.

Ur beroendeförhållandena - volymmässiga, utvecklingsmässiga, sociala - mellan parterna kan två strategier för samordningen av interna

och externa krav i Kanthalfallet identifieras. Jag benämner dessa stabiliserande och utvecklingsinriktade samordningsstrategier. De två strategierna är överlappande och det kan finnas inslag av bägge i utbytesrelationen med en kund. Orsaken till att uppdelningen ändå görs är att den påvisar den främsta bevekelsegrunden för kundrelationen och de beroenden som råder och därmed parternas beteende i resursutbytet.

Stabiliserande samordningsstrategier

En verksamhet med en kapitalintensiv och bitvis komplicerad produktion med lång genomloppstid kräver en viss miniminivå på verksamheten och förutsägbarhet. För att skapa denna plattform krävs resursutbyten där det löpande behovet av anpassning är minimalt. Önskan är att ha ett jämnt flöde av standardkvaliteter i standarddimensioner som lätt kan anpassas till kundens exakta specifikation. Tre olikartade strategier kan identifieras bland de stabiliserande.

Den första, samordning genom påverkan, illustreras av utbytesrelationen till Acaso. Varje kund för sig motiverar inga större ansträngningar från leverantörens sida. Å andra sidan representerar kunderna resursutbyten som kan vara intressanta om de sker på leverantörens villkor. För att strategin ska vara stabiliserande krävs att leverantören representerar förmågor som inte ligger för långt ifrån kundens behov. Förmåga och behov bör alltså ligga nära varandra eller komma närmare varandra genom att kunden anpassar sina krav. Stabiliseringen sker i den meningen att det inte krävs aktiviteter utöver det normala, men den är ad hoc-inriktad. Mellan parterna existerar ingen klar utbytesrelation och utbytbarheten är därför stor.

Ur leverantörens synvinkel existerar inte något individuellt beroende av kunden. Däremot kan ett beroende av gruppen av kunder föreligga. Den problemlösning och överföring som erbjuds är genomsnittligt bra för gruppen. Kunden är ofta mer beroende av leverantören än vice versa, då kundens krav på anpassning från leverantörens sida inte

tillgodoses på annat håll heller. Leverantörens beroende är främst ett volymberoende, som är ett uttryck för strävan att få avkastning på de investeringar som tidigare gjorts i andra kundrelationer.

Marknadsföringsplaneringsmodellerna speglar denna situation relativt väl. Ur leverantörens synvinkel är kunderna som kollektiv betydligt intressantare än hantering av enskilda krav. Marknadsföringsuppgiften blir därmed att besitta en god kunskap om marknaden som aggregat eller som nedbrutna delar i form av segment och om hur efterfrågan kan påverkas med hjälp av olika konkurrensmedel.

Den andra, samordning genom anpassning, innebär leverantörens ensidiga anpassning till kundens krav, men förekommer inte i sin renodlade form i Kanthalfallet. Situationer kan emellertid förekomma då leverantören av volymskäl är beroende av en viss kund utan att beroendet är ömsesidigt.

Den tredje, samordning genom ömsesidig anpassning, illustreras av utbytesrelationerna till Walker Crossweller och Danfoss. Både leverantören och kunden har gjort anpassningar för att nå en överensstämmelse i kraven på resursutbytet. När man väl funnit varandra, utvecklas rutiner inom vilka normala händelser mellan parterna kan hanteras. Kommunikationskanaler existerar mellan flera aktörer och nivåer inom respektive part, parternas planer avstäms upp till ett år i förväg, priser och leveransvillkor är fastlagda med god framförhållning m m. Den stabilitet som uppnås är således betydligt säkrare än i "Samordning genom påverkan", då parterna är nära bundna till varandra. Stabiliteten har emellertid föregåtts av investeringar, vilka ger beroendeförhållandet mellan parterna ytterligare en dimension. Orsaken till investeringen var ett beroende av resursutbytet och investeringen har skapat beroenden i sig. Även i denna situation råder ett volymberoende men också ett gemensamt utvecklingsbehov. Beroendet är emellertid riktat till en enskild kund, varför individuella krav blir betydelsefulla.

Ur leverantörens synvinkel är det av mindre värde att i en egen "ensidig" marknadsföringsplan behandla denna typ av kundrelation. Det är också av mindre värde att behandla dessa kundrelationer som en grupp, dels därför att det är i de specifika kraven som investeringar gjorts, dels därför att de genomsnittliga krav som blir effekten av aggregeringen inte speglar den enskilda kundrelationen. I marknadsföringsplaneringen krävs god kunskap om den enskilda kundens krav och vad dessa är baserade på. Uppbyggande av ett förtroende mellan parterna är också viktigt. Denna situation ställer således krav på flexibilitet och därmed flexibel organisation och planering. En gemensam planering mellan parterna och utveckling av rutiner för utbytesrelationens hantering etableras. Detta innebär också att beroendet mellan parterna är betydligt mer ömsesidigt än i föregående situationer. Det sociala utbytet tenderar därför också att bli betydligt mer omfattande, dels p g a utbytesrelationens långa varaktighet, dels p g a kravet på förtroende mellan parterna.

Denna strategi kan utvecklas så att kundrelationen består trots att resursutbytet upphört, genom att det sociala utbytet består. Utbytesrelationen till ASEA kan tjäna som exempel på detta. Ett kontrakt finns mellan parterna men endast ringa resursutbyte. Dessa utbytesrelationer benämns institutionaliserade.

"The routinization of these exchange episodes over a period of time leads to clear expectations on both parties of the roles or responsibilities of their opposite numbers.

Eventually these expectations become institutionalized to such an extent that they may not be questioned by either party and may have more in common with the tradition of an industry or a market than rational decision-making by either of the parties..." (Referat av Ford (1978) i Håkansson, ed, 1982, s 17)

Denna, icke alltid medvetna strategi, kan benämnas Samordning genom social interaktion.

Utvecklingsinriktade samordningsstrategier

Ingen verksamhet överlever om den ej anpassas och utvecklas i takt med att andra enheter i systemet förändras. Kanthal har varit den ledande bimetalleverantören på en växande marknad. Omständigheterna har emellertid förändrats. Leveransförmågan bland bimetalleverantörerna har blivit för stor dels p g a att leverantörerna har ökat kapaciteten i för hög grad, dels p g a förändringar på avsättningssidan för bimettall som lösning på styr- och reglerproblem. Alternativa lösningar har tillkommit, t ex elektronik och vaxbälgar. Styr- och reglermarknaden tenderar att fragmentiseras, där olika tekniska lösningar används för olika applikationer. Vissa applikationer försvinner därför för bimettallen. Dessutom har den tekniska utvecklingen resulterat i att mindre bimettalldetaljer kan fylla samma funktion som tidigare fylldes av större. Slutligen har Kanthals position vis-a-vis andra bimetalleverantörer förändrats.

Det produkttekniska, kvalitetsmässiga försprånget har minskat. I takt med att utbudet har blivit större än efterfrågan och leverantörernas förmåga mer homogen, har kunderna ställt ökade krav på lösningar som är mer anpassade efter specifika behov. Trenden går mot en uppdelning i en "bulkmarknad" och en "avancerad marknad". På den förstnämnda har jämbördiga konkurrenter att försvara sina positioner med god överföringsförmåga och lågt pris, vilket huvudsakligen innebär en produktiv produktion och distribution. På den sistnämnda är leverantören kundens anpassade problemlösare av styr- och reglerproblem, vilket innebär att parterna växer samman och andra aspekter på resursutbytet än enbart priset får betydelse. Det ömsesidiga beroendeförhållandet blir starkare.

Det sker således förändringar vad gäller positionen mellan olika leverantörer, positionen mellan olika teknikområden och positionen mellan leverantör och kund. För att försvara sin position eller finna en ny måste en leverantör utveckla sin förmåga att anpassa sig till de förändringar som uppstår och/eller själv genom påverkan medverka till dessa förändringar.

Även inom denna typ av samordning kan två strategier identifieras. De beskriver olika grad av utveckling. I båda situationerna föreligger ett beroende av att i kundrelationen finna utveckling vad gäller en viss applikation och/eller teknologi.

Den första, Samordning genom ökad interaktion, representerar kontinuerlig utveckling. Strategin innebär att om utbytesrelationen inte kan fortgå inom den rutin som utvecklats mellan parterna så ska den gå in i en ny fas, där kontakterna är täta och investeringar sker på ömse håll. Initiativet härtill kan komma från båda håll. Den ökade interaktionen behöver inte heller vara ett tecken på en passiv anpassning till förändrade förutsättningar utan den ökade interaktionen kan just syfta till att förändra förutsättningarna. Utvecklingen i utbytesrelationen sker således gemensamt mellan parterna, vilket innebär att marknadsföringsplanen också är gemensam. Uppgiften blir att känna sin part väl för att förstå de krav som uppstår och utvecklingen av dessa. Detta innebär en djup kunskap om kundens tekniska kärna, marknadssituation, befattningshavare m m respektive djup kunskap om leverantörens tekniska kärna m m hos kunderna. Också förtroendet mellan parterna är av betydelse, då händelser som utlöser utvecklingsbehovet kan innebära hårda påfrestningar på utbytesrelationen parterna emellan.

I utbytesrelationen till Walker Crosweller inträffade förändrade förutsättningar när företaget ändrade sitt produktionsförfarande. Ett intensivt utvecklingsarbete med vissa anpassningar följde, varefter en ny rutin utvecklades.

Den andra utvecklande strategin, Samordning genom investering i framtiden innebär att leverantören och/eller kunden är villig att etablera eller utveckla utbytesrelationer till kunder och/eller leverantörer, vars krav innebär möjligheter för leverantören och/eller kunden att komma in i nya teknologier eller applikationer.

I Kanthalfallet motsvaras detta av utbytesrelationer till kunder för att utveckla andra tekniska lösningar, t ex minnesmetall, på regler- och kontrollproblemet, och/eller, den egna förmågan så att en ny applikation öppnas för bimetall som teknisk lösning, t ex Otter Controls. Utbytesrelationen till Otter Controls kräver stora ansträngningar på kort sikt. Hela produktionen blir försenad, åtskilliga kilo med skrot tillverkas, förtroendet i förhållande till kunden utsätts för hårda prövningar och personalens uppmärksamhet ägnas oproportionerligt mycket åt en kund. Om detta ställs mot större investeringar och kostnader än intäkter och en allmän osäkerhet om huruvida kraven kommer att kunna hanteras, inställer sig frågan om hur mycket av sin stabilitet leverantören egentligen ska vara beredd att offra för att få utveckling.

Ur leverantörens planeringssynvinkel blir således frågan vilka och hur stora resurser som ska tillåtas bindas i kundrelationen, då förmågan gentemot andra kunder kan påverkas. En andra fråga är hur många kundrelationer av denna typ som ska upprätthållas samtidigt. Svaren är beroende av vad som söks i den gemensamma utvecklingen och vilka belöningar som kan förväntas. Dessa kundrelationer är svåra att samordna med formella rutiner, då samarbetet under en period blir så intensivt. Avgörande blir i stället förmågan att kommunicera. När kundrelationen övergår till att bli mer normal kan en gemensam planering eller rutin bli aktuell igen.

Övriga samordningsstrategier

Både de stabiliserande och utvecklande samordningsstrategierna innehåller inte enbart komponenter av samarbete utan riktas också gentemot konkurrenter. Det finns andra leverantörer av bimetall och av regler- och kontrollteknik som Kanthal önskar stärka sin ställning gentemot. Ställningen gentemot konkurrenterna blir av särskilt intresse då det som i bimetallfallet rör sig om en icke växande marknad, där den enes vinst innebär den andres förlust.

I Kanthalfallet påvisas en sådan strategi, Samordning genom blockering, i utbytesrelationen till Danfoss och delvis till Philips. I utbytesrelationen till Danfoss har Kanthal bestämt att man ska förhålla sig annorlunda än tidigare. Visserligen har Danfoss intressanta volymer och en del nya teknikområden som kan innebära utveckling av den egna förmågan, men förhållandet till konkurrenterna är väl så viktigt. Kanthal vill visa att de är den ledande leverantören som inte låter sig rubbas av problemtungda konkurrenter. Samtidigt hoppas man också ta de lönsamt intressanta volymerna för att ytterligare försvaga konkurrenternas position. Denna utveckling ligger emellertid inte alltid i kundens intresse, då man kan vilja undvika dominans från en källa. Därför kan kunden ändå acceptera en otillräcklig förmåga hos en leverantör för att minska sitt beroende av en annan leverantör.

I utbytesrelationen till Philips innebär en specifikation beträffande en produkt att konkurrenter har svårt att förmå Philips att byta, då osäkerheten ökar. Då Philips konkurrenter i flera fall kopierar marknadsledaren, uppstår dessutom den effekten att samma leverantör används, vilket ytterligare försvårar bimetallkonkurrenternas situation.

När det gäller denna samordningsstrategi är det viktigt att ha god kunskap om sin position på marknaden, både lokalt och globalt. Överblicken är således av vikt. Marknadsföringsplaneringsmodellerna speglar delar av denna situation i sin syn på umgänget med en omvärld präglad av konflikt.

5.2 Sammanfattning

Samordningen av interna och externa krav på resursutbytet sker utifrån de beroenden som råder å ena sidan mellan de interna resurserna och å andra sidan i kundrelationer. I Kanthalfallet identifieras två huvudstrategier för samordning. Den första är Stabiliserande samord-

ningsstrategier med exemplen "Samordning genom påverkan", "Samordning genom anpassning", "Samordning genom ömsesidig anpassning" och "Samordning genom social interaktion". Den andra är Utvecklingsinriktade samordningsstrategier med exemplen "Samordning genom ökad interaktion" och "Samordning genom investering i framtiden". Slutligen finns en konkurrensaspekt på de båda huvudstrategierna. I Kanthalfallet finns ett exempel, "Samordning genom blockering". De olika strategierna innebär olika förutsättningar för marknadsföringsplaneringen.

6. Samordning mellan kundrelationer

Ett företag är normalt beroende av en uppsättning kundrelationer. I kapitel fyra och fem framkommer att de i Kanthalfallet undersökta kundrelationerna skiljer sig åt i flera avseenden. Relationerna är av olika vikt för parterna och innebär olika typer och grad av beroendeförhållanden, osäkerhet i resursutbytet och ömsesidighet i anpassningarna för att finna kompromisser mellan parternas krav på resursutbytet. En konsekvens av detta är att förutsättningarna för marknadsföringsplanering blir olikartade vid olika slag av kundrelationer. Tämligen enkelt planerade kundrelationer blandar sig således med mycket svårplanerade, vilket med tanke på den heterogena situationen ställer höga krav på sättet att organisera sig. Varje kundrelation ställer således sina krav, men för att uppnå en acceptabel kompromiss mellan dessa och de krav som de interna resurserna (tekniska kärnan) ställer måste kundrelationerna kombineras med varandra och vissa kanske t o m avvecklas.

Ur planeringssynpunkt blir frågan därmed hur kundrelationerna ska samordnas med varandra. Vilka ska hanteras individuellt, vilka ska kombineras och efter vilka principer ska detta ske för att utnyttja likheter och olikheter mellan dem? Förutom av heterogeniteten i krav, kompliceras uppgiften av att kraven inte är absoluta. Det krav som en kund tycker är ovillkorligt kan en annan kund uppleva som försumbart, trots att kundrelationerna företer liknande drag. Orsaken till detta står att finna i att kraven i varierande grad är subjektiva.

Samordningen mellan kundrelationer behöver emellertid inte ske hos leverantören som i Kanthalfallet utan kan utföras i senare led. Flera kunder kan samordna sin bimetallförsörjning, t ex genom en gemensam inköpsorganisation. Samordningen kan också skötas externt genom att resurser kan bli tillgängliga med hjälp av leverantörens utbytesrelationer, t ex genom ett mellanliggande distributionsled eller genom leverans från konkurrerande leverantörer.

På en övergripande nivå innebär samordningen mellan kundrelationer att en prioritering måste ske. Prioriteringen bygger på kompromisser mellan olika krav på resursutbytet vilket, i enlighet med vad som tidigare konstaterats, sker med hänsyn till dels de beroendeförhållanden som råder inom respektive utbytesrelation, dels de beroenden som finns mellan kundrelationerna.

6.1 Beroenden mellan kundrelationer

Inom bimetalldivisionen värnas om två kategorier av kunder. Den ena kategorin är kunder med en stabil utbytesrelation till Kanthal. Dessa utgör basen för hela verksamheten. Den andra kategorin anses inte vara lika stabil. Interaktionen mellan parterna är här hög för att hantera problemlösning och överföring. Volymerna och intäkterna står inte i proportion till ansträngningarna och kostnaderna, men ger Kanthal möjlighet att förvärva kunskap inom nya teknologi- eller applikationsområden eller överföringssätt.

Vid sidan av dessa två kategorier finns kunder som får göra affärer på andra villkor. Det gäller små kunder och/eller kunder som normalt tillgodoser sitt bimetallbehov från andra leverantörer. Dessa kunder betraktas annorlunda än vad som är fallet beträffande de två första kategorierna. Priset, mot bakgrund av bimetallmarknadens läge, tenderar att få större betydelse. Dessa kunder kommer därför oftast i fråga när de på en högkonjunktur eller dylikt måste vända sig till den leverantör som har möjlighet att leverera. Rådande konjunkturläge

är i detta fall således basen för bimetalldivisionens samordning mellan kundrelationer.

Börje Monié:

"De här kunderna är vi inte intresserade av när vi har god ordergång. Vi använder vårt listpris och kunden får avgöra själv. Vill de ha något extra får de betala för det. Det här är dock inte så enkelt som det låter för vi vill ju inte att priserna åker upp för mycket. Vid låg ordergång kan ju en del av de här kunderna vara intressanta."

Grunden för denna prioritering är att bimetalldivisionens resurser vid varje givet tillfälle är av en given storlek. Detta innebär att de olika kundrelationerna konkurrerar om en gemensam resursbas för att få sina krav tillgodosedda.

Kunderna har emellertid olika betydelse, vilket i enlighet med vad som konstateras tidigare, hänger samman med de beroenden som råder inom respektive kundrelation. Detta tar sig uttryck i att bimetalldivisionen (och den berörda kunden) binder resurser i den specifika utbytesrelationen, vilket innebär att den "kundgemensamma" resursbasen binds upp. Utöver detta är divisionens affärsidé att ägna sig åt styr- och reglerproblem, vilket medför att resurser används till att utveckla andra vägar att lösa problemet, varigenom resursbasen ytterligare binds.

Alla krav kan således inte tillgodoses och alla krav är inte intressanta att tillgodose. Konkurrensen om resursbasen avser både problemlösningsförmågan och överföringsförmågan. Ytterligare en aspekt på konkurrensen om en given resursbas är i vilken utsträckning den är anpassbar på kortare sikt. Därmed aktualiseras de interna kraven på resursutbytet. Av den tidigare analysen framgår att den tekniska kärnan i bimetalldivisionen är svår att anpassa på kort sikt, främst p g a den långa genomloppstiden, antalet arbetsmoment och serieberoendet. Detta medför att en anpassning till en kunds individuella krav binder resurser åtminstone motsvarande genomloppstiden. Möjligheten att förändra under en given tidsperiod blir därmed begränsad.

Ansträngningar för att tillgodose en kunds krav kan således avspeglar sig i oförmåga att tillgodose andra kunders krav. Inom bimetalldivisionen har de senaste årens "ryssorder" gett en god bas att stå på. Samtidigt har de inneburit minskad flexibilitet. Detta har visat sig i samband med de reklamationer som skett i leveranser till Otter Controls. Kapacitet har inte funnits för att snabbt få fram ett ersättningsmaterial. Ambitionen har emellertid varit hög att så snart som möjligt hantera Otter Controls krav, vilket har medfört att andra kunder har fått se en minskad förmåga från Kanthals sida. Denna situation kan vara förklaringen till den allmänna känsla i Kanthals utlandsorganisation att något har inträffat de senaste 18 månaderna, främst vad beträffar leveransförmågan men även beträffande kvaliteten på problemlösningen.

När det gäller leveransförmågan finns det således en koppling mellan kunderna. Kunskapsmässigt finns också kopplingar som kan vara olika starka. Det Kanthal lär sig idag i utbytesrelationer typ Otter Controls kan inte bara användas för att skapa en position i denna typen av applikationer utan kan också överföras till andra applikationer.

En andra grund för prioritering blir därmed vad som här benämns spridningseffekter. Möjligheten att överföra vunnit kunskap är emellertid varken självklar eller lätthanterlig. Kunskapen kan innebära nya tänkesätt för kunden i dennes värdering eller användning av bimetaller. Åtskillig idéförsäljning kan krävas, där målet är att förändra vanor och attityder hos kunden och eventuellt påverka denne att förändra sina resurser så att dessa bättre överensstämmer med leverantörens. Som ett moment i detta arbete kan ingå att fler befattningshavare involveras i utbytesrelationen. Resonemanget förutsätter emellertid att kunden efterfrågar den utökade eller nya kunskapen, vilket inte behöver vara fallet. Utveckling och kunskap är inte något självändamål för kunden.

"It is important that suppliers know what is important and what is unimportant. We don't want them to put in extra costs for things that we don't ask for." (Andy McTaggart, Walker Crossweller)

Kanthal syftar till att vara kundens problemlösare och inte enbart en "passiv" produktionsresurs. Men att vara flera kunders problemlösare kan medföra att leverantören blir en bricka i nästa leds konkurrens. En avvägning krävs mellan att inte sprida för mycket kunskap från en kund till en annan och att inte vara för sparsam i kunskapsöverföringen. Bengt-Olof Råbergs kommentar illustrerar spridningseffekten:

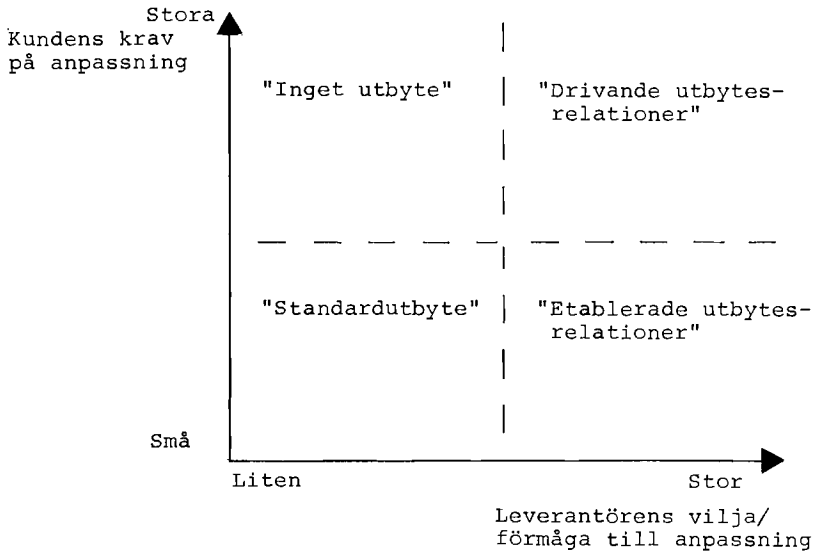
"Det är viktigt att vi förstår kundens behov så att vi kan hjälpa honom med användningen av bimetallen eller kanske någon annan teknisk lösning. Samtidigt ska man komma ihåg att just detta är en besvärlig balansgång för en teknisk säljare. Jag får ju se mycket men hur mycket vågar jag sprida? Ett exempel är att jag hos en kund har lärt mig att avancerade termostater måste tillverkas löpande på smala band. I Indien har vi en kund som vill göra tre stycken termostater i bredd, vilket är vansinnigt. Ska jag då dela med mig av den förste kundens erfarenheter? Om jag inte gör det och kunden får reda på hur det ligger till kan han komma att uppleva mig som illojal. Om jag delar med mig så kanske den förste kunden ser mig som industrispion."

Slutligen kan, förutom de i Kanthalfallet observerade spridningseffekterna, den situationen uppkomma att en enskild anpassning leder till ett ökat åtagande gentemot alla kunder. Anpassningen går inte att isolera till vissa kundrelationer utan blir en del i en standardlösning. Möjligheten att överföra kunskap är således väsentlig, men den kan behöva kopplas till en möjlighet att differentiera mellan kundrelationer.

6.2 Prioritering av kundrelationer

Av föregående avsnitt framgår att en grund för samordning mellan utbytesrelationer i bimetalldivisionen är rådande konjunkturläge. Av analysen i de föregående två kapitlen framgår vikten av de beroendeförhållanden som råder mellan parterna. De samordningsstrategier som där diskuteras är stabiliserande och utvecklingsinriktade. I marknadsföringsplaneringen eftersträvas en balans mellan de två strategiernas kundrelationer. Ett sätt att diskutera prioriteringen av

kundrelationer är att jämföra kundernas krav med leverantörens vilja och/eller förmåga (1) att tillgodose kundens krav och i den jämförelsen använda de tidigare identifierade typerna av relationer. Figur 6.1 illustrerar en sådan jämförelse.



Figur 6.1: Jämförelse mellan kundens krav på och leverantörens vilja/förmåga till anpassning

Inget utbyte. Kundens krav på anpassning finner ingen motsvarighet i leverantörens vilja eller förmåga till anpassning. Leverantören kan aktivt besluta sig för att inte anpassa sig till individuella krav, då ansträngningen inte står i proportion till värdet av det nuvarande eller framtida resursutbytet. Situationen kan emellertid också vara den att kunden representerar ett för leverantören intressant område, men den

(1) Både viljan och förmågan måste behandlas då vissa situationer kännetecknas av en stor vilja men av bristande förmåga, åter andra situationer av att förmåga finns men inte vilja.

egna förmågan är otillräcklig tekniskt, personellt eller organisatoriskt. Denna situation kunde ha uppstått om Otter Controls krav inte hade hanterats och vissa av kraven justerats. Om monopol eller monopsoni, som innebär att den ena parten måste anpassa sina krav, ej föreligger, sker inget resursutbyte mellan parterna.

Standardutbyte. Kundens krav ryms inom leverantörens förmåga. Parterna kan således komma överens inom ramen för de standardlösningar som erbjuds. Leverantören är emellertid ej beredd att investera i kundrelationen utan vill snarare generera resurser som kan nyttjas för underhåll och utveckling av andra kundrelationer. Kunden däremot kan ha behövt genomföra anpassningar av sina krav för att ett resursutbyte över huvud taget skulle komma till stånd. Anpassningen sker således i förhållande till leverantörens standardlösning. Situationen överensstämmer med den tidigare diskuterade "Samordning genom påverkan" och illustreras av Acaso i Kanthalfallet. En mängd mindre kunder, i betydelsen volym eller teknisk utveckling, finns i denna kategori. Ett mellanliggande led, t ex Kanthals utlandsorganisation men också fristående återförsäljare, får stor betydelse. Det mellanliggande ledet handhar alla aspekter på resursutbytet och bimetalldivisionen blir produktionsenhet. Därmed blir det mellanliggande ledet i realiteten bimetalldivisionens kund. Resursutbytet sker mellan relativt anonyma utbytesparter, där den ene köper och den andre levererar.

Drivande utbytesrelationer. Kundens höga krav möts av en stor vilja och förmåga att infria förväntningar. Beroendeförhållandet mellan parterna är normalt symmetriskt (1), varför anpassningen inte sker ensidigt utan ömsesidigt och kontinuerligt. De anpassningar som krävs

(1) Det kan emellertid förekomma situationer där leverantören ensidigt är beroende av kunden och låter kunden diktera villkoren för resursutbytet, då detta i annat fall helt uteblir. Den motsatta situationen, där kunden är ensidigt beroende av leverantören förekommer självfallet också.

är strukturella, dvs de inryms inte i förut bestämda rutiner. Innehållet i utbytesrelationen fokuseras kring utveckling och kunskap.

I de "Drivande utbytesrelationerna" binds resurser som ska leda till ökad förmåga att lösa kundens problem och att överföra problemlösningen. Den ökade förmågan som kan bli effekten av den "Drivande utbytesrelationen" påverkar de standardlösningar som erbjuds andra kunder. Det är genom överföringen av förmåga till andra kundrelationer som avkastning på gjorda investeringar kan uppnås. De "Drivande utbytesrelationerna" är förknippade med osäkerhet dels p g a att utvecklingsarbetet kan misslyckas, dels p g a de svårigheter som finns att överföra förmågan från en utbytesrelation till en annan (jfr resonemanget ovan om spridningseffekter).

Den "Drivande utbytesrelationen" överensstämmer med den tidigare diskuterade "Samordning genom investering i framtiden" och illustreras av Otter Controls i Kanthalfallet. Endast ett fåtal "Drivande utbytesrelationer" kan förekomma samtidigt, då de kan störa den normala verksamheten. Av Kanthalfallet framgår att utbytesrelationen till Otter Controls fick en oproportionell uppmärksamhet i form av särskilt produktionsförfarande, snabbare ersättningsleveranser än normalt, dyrbarare leveransvägar, en mängd personliga besök etc. En sådan kraftansamling medför en begränsad förmåga när det gäller övriga kundrelationer och det finns en gräns för vad de andra kunderna är beredda att acceptera, särskilt om den förmåga som är under utveckling är mindre intressant för dem.

Det mellanliggande ledet, utlandsorganisationen, får en annan roll i denna typ av relationer än i "Standardutbyte". I utvecklingsarbetet krävs direktkommunikation mellan flera aktörer och nivåer hos kunden och bimetalldivisionen. Utlandsorganisationen blir parternas förlängda arm för att underlätta kommunikationen nära kund. Interaktionen mellan parterna är intensiv, vilket medför att det är svårt att dra en gräns dem emellan.

Etablerade utbytesrelationer. I denna för bimetalldivisionen stora grupp möts kundens små eller måttliga krav av en stor förmåga och också vilja att utnyttja denna. Leverantören har således en beredskap (buffert) i sin förmåga som normalt överstiger kundens krav. Beroendeförhållandet mellan parterna är symmetriskt, dock ej av samma skäl som i "Drivande utbytesrelationer". I stället har parterna lärt känna varandra och utvecklat ett förtroende för varandras krav och förmåga. Detta förtroende minskar osäkerheten i resursutbytet, varför utbytesrelationen ogärna bryts. I "Standardutbyte" är utbytbarheten mellan leverantörer större, varför svängningar i verksamheten kan uppstå. I de "Drivande utbytesrelationerna" sker investering för framtiden men genereras inte resurser för att klara dessa investeringar. "Etablerade utbytesrelationer" står då för den önskade stabiliteten i verksamheten. Gruppen består emellertid av en heterogen uppsättning av kunder, som inte kan hanteras som en homogen helhet. Bland de "Etablerade utbytesrelationerna" kan fyra undergrupper identifieras.

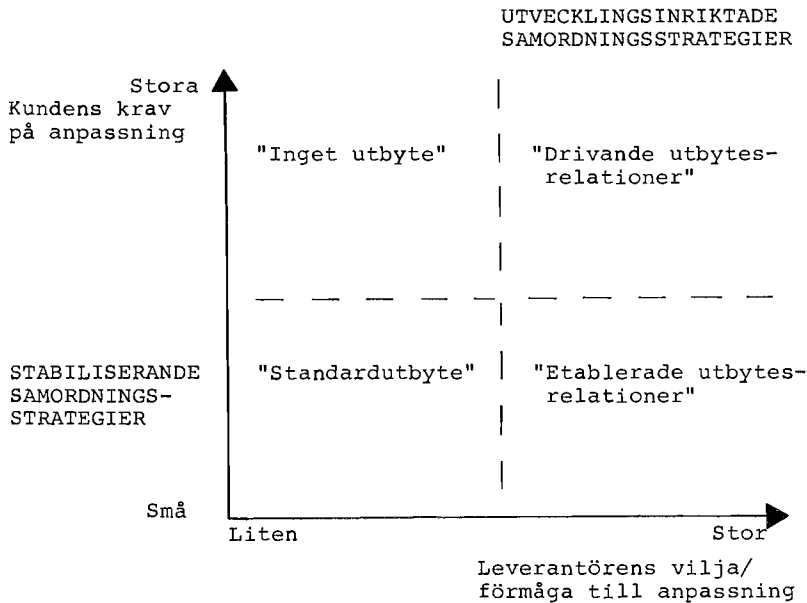
Den första undergruppen är rutinutbyten som motsvaras av "Samordning genom ömsesidig anpassning". I Kanthalfallet återfinns Walker Crossweller och Danfoss i denna typ av utbytesrelationer. Parterna har ett stort förtroende för varandra och de krav som ställs på resursutbytet är kända på förhand och kan därför inrymmas i en rutin. Följaktligen sker endast en årlig genomgång av utbytesrelationen och då bestäms kvalitetsaspekter, leveransvillkor, priser etc. De händelser som inträffar under resursutbytets genomförande kan normalt hanteras inom de rutiner som etablerats. Dessa utbytesrelationer ger högsta grad av stabilitet men innehåller låg utveckling. De ger också upphov till det största beroendet av motparten. Dessa utbytesrelationers varaktighet medför vidare att åtskilliga sociala kontakter utvecklas mellan aktörer på olika nivåer hos parterna. Det löpande arbetet handhas av utlandsorganisationen på säljar- respektive inköparnivå. Kundens betydelse för stabiliteten gör emellertid att bimetalldivisionen blir mer än en produktionsresurs. Kunden prioriteras framför "Standardutbyten" och ansträngningar görs för att lära känna kunden väl.

Den andra undergruppen, som är utvecklingsaspekten av den första, är potentiellt drivande utbytesrelationer, som motsvaras av "Samordning genom ökad interaktion". Utbytesrelationen till Philips utgör exempel. Även i utbytesrelationen till Walker Crowweller har situationen vid ett tillfälle förändrats från rutinrelation till potentiellt drivande. I de potentiellt drivande utbytesrelationerna har förändringar skett som inte ryms inom rutinerna. Parternas interaktion ökar för att åter finna kompromisser mellan krav och förmåga. Kan den förändrade situationen hanteras, återgår parterna till rutinrelationen. Uppstår emellertid svårigheter kan utbytesrelationen ifrågasättas och övergå till att bli en "Drivande utbytesrelation" eller till att avvecklas, dvs "Inget utbyte". De potentiellt drivande utbytesrelationerna medför mindre störningar i de andra kundrelationerna än vad som är fallet med "Drivande utbytesrelationer". Detta beror dels på att förtroendet mellan parterna är stort och tålmodigheten följaktligen större, dels på att förändringarna ligger närmare leverantörens förmåga. De potentiellt drivande utbytesrelationerna kan betraktas som vardagsrationaliseringar i rutinrelationerna och därmed som undantag från ett normaltillstånd. Rollfördelningen mellan bimetalldivisionen och utlandsorganisationen förändras i takt med att interaktionens innehåll ligger utanför rutinen. Flera aktörer och nivåer blir involverade för att hantera och påverka kundens krav. Bimetalldivisionens strävan att lära känna Philips kan ses mot denna bakgrund.

En tredje undergrupp är potentiellt standardutbyte. I Kanthalfallet är ASEA delvis ett exempel. Framtidsutsikterna i kundrelationen är inte sådana att det är motiverat att hålla den aktiv. "Samordning genom påverkan", där kunden får anpassa sina krav till leverantörens standardlösning, blir konsekvensen. Individuellt är kunden inte intressant varken för stabilitet eller utveckling, men i grupp med andra kan kunden vara intressant. "Etablerade utbytesrelationer" med lång varaktighet kan medföra svårigheter att föra över en viss relation till "Standardutbyte".

Den fjärde undergruppen är därför de tidigare diskuterade institutionaliserade utbytena, med ASEA som exempel. Kundrelationen fortgår således på en hög nivå trots att endast det sociala utbytet är betydande. Av de identifierade samordningsstrategierna hänförs sig den fjärde undergruppen till "Samordning genom ökad social interaktion".

De två grundläggande samordningsstrategierna - stabiliserande och utvecklingsinriktade - möts således hos de "Etablerade utbytesrelationerna", vilket illustreras i figur 6.2.



Figur 6.2: Stabiliserande och utvecklingsinriktade samordningsstrategier

Detta innebär att "Standardutbyten" respektive "Drivande utbytesrelationer" är mer renodlade situationer än "Etablerade utbytesrelationer". I "Standardutbyten" utvecklas ingen individuell utbytesrelation till kunden och få anpassningar förekommer. I de "Drivande utbytesrelationerna" är samarbetet mellan parterna omfattande och intensivt. Kraven är höga och beroendet mellan parterna är stort och måste för att kunna motiveras innehålla ett värde. Kundrelationer måste

därför, om de uppvisar ett minskat värde, föras över till "Standardutbyten" eller avvecklas i tid. Men också rutinrelationerna måste löpande omprövas, då den i utbytesrelationen inbyggda utvecklingen är begränsad. Parterna utvecklar främst de förmågor de redan besitter och detta underlättas av den stabilitet som råder dem emellan, vilket kan medföra att förändringar utanför utbytesrelationen inte uppmärksammas. Om förändringarna är stora kan förutsättningarna för utbytesrelationen i framtiden upphöra och bägge parter förlorar på den slutna samordningsorganisation som utvecklats mellan dem. Stabilitet och utveckling är således bitvis motstridiga men samtidigt förutsättningar för varandra.

Endast existerande kundrelationer har här behandlats och inte tillkommande, som etableras antingen bland "Standardutbyten" eller bland "Drivande utbytesrelationer".

Ett andra sätt att diskutera prioritering av kundrelationer är således att utgå från utvecklingsförloppet. Kundrelationer etableras, underhålls, utvecklas och avvecklas. Även här krävs en balans mellan olika situationer, då olika krav ställs på resursutbytet. Kundrelationer etableras och avvecklas mer eller mindre anonymt löpande bland "Standardutbyten". Detta kräver kunskap om marknadens (segmentets) krav på problemlösning och överföring och en jämförelse med konkurrerande leverantörers förmågor. Bland de kundrelationer som etableras, kan också ett fåtal "Drivande utbytesrelationer" återfinnas. Dessa kunder representerar någon för leverantören ny förmåga, som är värd att utveckla och att använda i utbytesrelationen till nuvarande kunder eller för nya kundkategorier. Situationen kräver god kunskap om utvecklingen av de applikationer, där den existerande problemlösningen kommer i fråga, men också applikationer, som inte är aktuella men som kan så bli genom utveckling. Slutligen krävs kunskap om substituerande lösningars förmåga i olika applikationer.

Kundrelationen underhålls med hjälp av god kunskap om och gott förtroende för motparten. När kundrelationen utvecklas kan detta ske i olika grad, antingen inom ramen för den "Etablerade utbytesrelationen" eller utanför och mer förutsättningslöst i den "Drivande utbytesrelationen". Inom ramen för den löpande kundrelationen krävs en lyhördhet för förändringar av kundens krav men också en bestämdhet när det gäller att övertyga kunden om att utveckling kan ske genom förändring av dennes krav, så att de bättre överensstämmer med leverantörens förmåga.

6.3 Konsekvenser för marknadsföringsplanering

Kundrelationer är olikartade vad gäller beroendeförhållanden och deras samordning. Vissa samordnas individuellt med olika grad av intensitet och innehåll, medan andra behandlas i grupp i termer av genomsnittliga krav. Av genomgången i detta kapitel framgår vikten av att ta ställning till sina kundrelationer. Detta ställningstagande kan ske med olika grad av systematik och formalisering, men att det skulle växa fram utan analys förefaller riskfyllt. Bindningen av resurser i vissa kundrelationer kan bli felfördelad eller av felaktig omfattning, då ingen hänsyn tas till den heterogenitet som finns i olika kunders krav på resursutbytet. En systematisk ansats, t ex marknadsföringsplanering, innebär i stället en aktiv insats för att ta ställning till hur olika kundrelationer ska samordnas och vilka förväntningar som kan ställas på resursutbytet.

I arbetet med marknadsföringsplaneringen blir de interna och externa kraven på resursutbytet utgångspunkten för analysen av de beroendeförhållanden som råder eller kommer att råda inom respektive kundrelation. Nästa steg blir att ställa de olika kundrelationerna mot varandra, vilket skedde i förra avsnittet, för att finna en avvägning mellan olika typer av kundrelationer. Att i detalj planera hur kund-

relationerna ska förhålla sig till varandra är svårt, dels därför att förändringar och händelser uppkommer löpande, dels därför att samtliga kundrelationer inte kan planeras gemensamt i detalj. Snarare medför heterogeniteten i kundstrukturen att flera parallella planeringsförfaranden krävs, eftersom förutsättningarna skiljer sig åt och typen och mängden av nödvändig information varierar.

Detta innebär att det inte finns något bästa sätt att marknadsföringsplanera. Vad som är bra eller dåligt måste avgöras mot bakgrund av den kundrelation eller den grupp av kundrelationer det är frågan om i förhållande till den tekniska kärnan. Marknadsföringsplaneringen måste således utgå från den specifika situationen, dvs problemet som önskas löst, och inte från en lösningsteknik som ska anpassas till den specifika situationen.

Resonemanget innebär också att sättet att aggregera kundrelationer är av stor vikt. Vissa kundrelationer kan aggregeras medan andra erbjuder svårigheter i detta avseende. Samtidigt måste de olika kraven ställas mot de interna kraven på resursutbytet, vilket innebär att enskilda kunders krav måste transformeras till den tekniska kärnans helhetskrav. Lika viktig är transformeringen av den tekniska kärnans helhetskrav till enskilda kunders krav. Transformeringen av krav är sålunda en nyckelaktivitet i marknadsföringsplaneringen, då det är i denna som kompromisser mellan krav görs.

6.4 Sammanfattning

Kundrelationer har unika drag som leverantören behöver kunskap om. De kan emellertid inte samordnas var och en för sig med den tekniska kärnan. Orsaken är att beroenden finns mellan kundrelationerna dels i förhållande till den tekniska kärnan, dels sinsemellan. De beroenden som identifieras i Kanthalfallet mellan utbytesrelationer är konkurrens om en gemensam resursbas och spridningseffekter.

Av denna anledning krävs en prioritering av kundrelationerna. Genom att ställa kundernas krav på anpassning mot leverantörens förmåga och vilja till anpassning kan fyra olika situationer, som en prioritering måste ske emellan, identifieras. "Inget utbyte", "Standardutbyte", "Drivande utbytesrelationer" samt "Etablerade utbytesrelationer". Leverantören har ett samtidigt behov av stabilitet och utveckling av verksamheten. Dessa behov möts i företagets "Etablerade utbytesrelationer". Stabilitet och utveckling är emellertid inte varandras motsatser.

Analysen blir inte komplett om inte hänsyn tages till aktörernas vilja att påverka situationen. Det är en sak hur beroendeförhållanden ser ut inom och mellan kundrelationer och hur de hanteras men en annan hur leverantören, som är föremål för intresse i denna studie, vill att de ska se ut. Viljan kan ta sig uttryck i marknadsföringsplaneringen, där leverantören tar ställning till sina olika kundrelationer och också ställer dem emot varandra. Dessutom måste hänsyn tas till de interna kraven på resursutbytet. Detta är den grundläggande planeringsuppgiften.

7. Transformerings och marknadsföringsplanering

I det avslutande kapitlet sammanfattas studiens resultat i form av en modell för marknadsföringens samordning. Modellen har en annorlunda fokusering än marknadsföringsplaneringsmodellerna. Den avgörande skillnaden är att fokuseringen sker på att finna de samordningsfrågor som är väsentligast för det enskilda företaget och inte, som brukligt är, på att finna en marknadsföringsplaneringslösning.

En betydelsefull samordningsfråga är att med hänsyn till olika typer av beroendeförhållande åstadkomma en samordning av resurser, så att resursutbyten kommer till stånd. Denna uppgift benämner jag transformering och i detta kapitelns andra avsnitt ges ett innehåll åt begreppet transformering. Transformerings kan betraktas ur olika perspektiv. Varje aktör i samordningsorganisationen har sitt perspektiv utifrån den resursstruktur som gäller och de mål och belöningar som förekommer. En av slutsatserna blir att transformering innebär påverkan av olika aktörer för att åstadkomma en helhet, men helhet utifrån delarna. Den påverkan som måste ske innebär att transformering är en förhandlingsprocess med få, om ens några, självklara svar.

I kapitlets tredje avsnitt görs en jämförelse mellan transformering och marknadsföringsplaneringsmodellerna. I kapitlets fjärde del

diskuteras resultatens användbarhet och i den sista delen ges förslag till fortsatt forskning.

7.1 En modell för marknadsföringens samordning

Företaget kan betraktas som ett system av aktiviteter som utförs av olika aktörer för att uppnå uppsatta mål: inköpsaktiviteter krävs för input, produktionsaktiviteter för förädling i någon form, försäljningsaktiviteter för avsättning, F & U-aktiviteter för framtida aktiviteter, personalaktiviteter för bemanning, ekonomi- och finansaktiviteter för styrning och kontroll etc. Aktiviteter kräver, binder och genererar resurser i olika former: i teknisk kärna, i administrativt system och i utbytesrelationer.

Resursberoendeperspektivet har två aspekter. Den ena är att samordning krävs av en mängd aktiviteter och därmed resurser för att nå mål. Den andra är att företaget är beroende av utbyten med sin omgivning för att erhålla de nödvändiga resurserna. Detta innebär i sin tur att den samordning som ska ske också avser aktiviteter och resurser som uppstår i företagets utbytesrelationer till sin omvärld.

Samordningen kommer att genomföras i en särskild organisation som här kallas samordningsorganisation. Denna består av en mängd olika aktörer, aktiviteter, resursstrukturer och därmed beslutscentra.

De resursutbyten som behandlas här avser utbyten av varor och tjänster, finansiella utbyten, utbyte av information samt sociala utbyten med kunder. Det är i samband med dessa utbyten som företagets samordningsbehov avseende marknadsföringen uppstår. Genom att utbyten avser resurser som är heterogena och knappa uppstår beroendeförhållanden mellan aktörer i samordningsorganisationen. Beroendeförhållanden i

utbytesrelationer skiljer sig vad avser källa till beroendet (teknisk kärna, organisation och härlett), art (volym, utveckling), styrka (tillgång, genomslagskraft och utbytbarhet) samt ömsesidighet.

Ytterligare ett sätt att betrakta beroendeförhållanden, vilket använts här, är att skilja mellan beroenden inom och mellan kundrelationer. De inom avser beroenden i enskilda kundrelationer (volymmässiga, utvecklingsmässiga, sociala) medan de mellan också inkluderar beroendeförhållanden mellan de enskilda kundrelationerna (gemensamma och begränsade resurser samt spridningseffekter).

Uppgiften blir således att samordna en uppsättning heterogena aktiviteter och resurser med hänsyn till de olika beroendeförhållanden som föreligger såväl inom som mellan kundrelationer. Förutom att beroendeförhållanden påverkar samordningsuppgiften varierar möjligheten att lösa uppgiften. Vissa resurser finns inom den egna enheten, andra resurser finns inom företaget men inom andra enheter, andra åter finns utanför företaget och slutligen finns resurser i andra samordningsorganisationer, som påverkar den egna, trots att man själv inte ingår. Ett annat sätt att uttrycka uppgiften är att det rör sig om fördelning av resurser mellan olika kundrelationer med hänsyn tagen till den tekniska kärnan. Utgångspunkten i fördelningen kan vara kundens lönsamhet, volym, utveckling, utbytesrelationer, applikationskunnande etc.

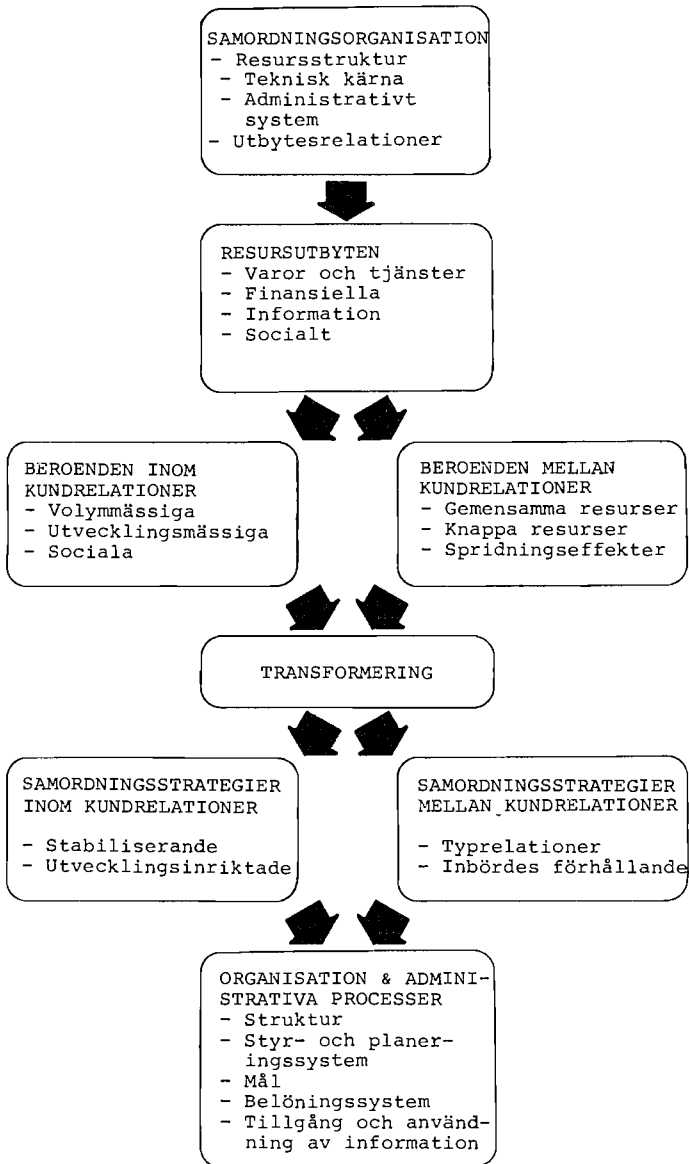
Samordningsorganisationen uppfattas dessutom på olika vis beroende på ur vilket perspektiv den betraktas. De olika perspektiven skiljer sig åt avseende mål, vilken typ av beteende som belönas, tillgång till och användning av information samt påverkbarhet. Detta betyder att de förutsättningar som parterna i samordningsorganisationen har att arbeta med i kundrelationen skiljer sig åt.

I analysen i kapitel fem, identifieras två grundläggande samordnings-

strategier, dels stabiliserande samordning (samordning genom påverkan, samordning genom anpassning, samordning genom ömsesidig anpassning samt samordning genom social interaktion), dels utvecklingsinriktad samordning (samordning genom utökad interaktion, samordning genom investering). Hur de olika strategierna framträder är emellertid inte endast avhängigt av de beroendeförhållanden som råder inom respektive kundrelation utan också av de beroenden som uppstår mellan kundrelationer. Ett ställningstagande krävs således kring kundrelationers innehåll och värde samt kring deras förhållande till varandra. Tre olika typer av kundrelationer kan identifieras i detta sammanhang, nämligen "Drivande utbytesrelationer", "Etablerade utbytesrelationer" och "Standardutbyten".

Både delarna och helheten måste vara bestämmande för samordning. Denna process har här benämnts transformering, vilken är temat för nästa avsnitt. Först ska emellertid konstateras att karaktären hos transformeringen borde vara styrande för sättet att organisera företaget och utformandet av administrativa processer. En slutsats blir att då transformeringen inte är entydig utan i allra högsta grad situations-specifik finns det inte en bästa väg att gå för att utforma organisation och administrativa processer. Det är t o m så att i konsekvens med det förda resonemanget borde flera alternativa vägar vara att föredra inom ett och samma företag.

Denna i ord beskrivna modell över marknadsföringens samordning utifrån leverantörsföretagets synvinkel illustreras schematiskt, med alla sina nyckelbegrepp, i figur 7.1 på nästa sida.



Figur 7.1: Modell för marknadsföringens samordning

7.2 Transformerings

I föregående avsnitt konstateras att transformering är en grundläggande process vid samordning av ett företags marknadsföring. I detta avsnitt behandlas vad transformeringsuppgiften består i och transformeringsaktiviteten i sig.

Inledningsvis är det på sin plats med en definition av begreppet transformering. Transformering är den process som innebär att samtidigt hänsyn tas till beroendeförhållanden inom och mellan kundrelationer vid samordning av aktiviteter och resurser i samordningsorganisationen.

Innebörd

Ett sätt att uttrycka innebörden är att se vilka effekter en ineffektiv transformering får. I den tidigare beskrivna modellen finns två huvudsakliga resurser som ska förvaltas och utvecklas, nämligen teknisk kärna och utbytesrelationer. I modellen nämns även administrativt system. Denna resurs bortser jag emellertid ifrån i detta sammanhang, då det administrativa systemet främst är inriktat på att underlätta förvaltningen och utvecklingen av de två andra resursbaser.

Ineffektiv transformering kan medföra:

- * Dåligt resursutnyttjande i den tekniska kärnan. Om inte hänsyn tas till de förutsättningar som gäller för den tekniska kärnan kan felaktiga prioriteringar göras. För korta serier och för hög grad av kundanpassning är två exempel på effekter.
- * Uteblivna samordningsfördelar mellan kundrelationer i den tekniska kärnan både vad avser flöde och förmåga.
- * Ansträngda och på sikt förstörda kundrelationer genom felaktig prioritering. Bristen på överblick vad gäller de olika förutsättningar som gäller för resursutbytet i respektive kundrelation kan medföra felaktiga prioriteringar.
- * Tillgångar i kundrelationer utnyttjas ej.

Det kan finnas många orsaker till en sådan ineffektivitet, t ex var i företaget samordningsaktiviteten utförs - den resurs man sitter nära prioriteras gärna; tradition - företaget kan sedan länge ha framhävt produktionen eller kanske gripits av marknadsorienteringsvågen; sociala hinder - gamla etablerade kunder får stort gehör trots att detta leder till försämrade utbytesrelationer till intressantare kunder; oklara förutsättningar för transformeringen - den mest påstridiga parten lyckas få igenom flest krav.

En medveten transformering skulle ge en överblick och möjliggöra att resurser binds och utvecklas i de kundrelationer som underlättar för företaget att uppnå sitt mål.

Mer konkret kan transformering sägas bestå av tre delar. Dessa avser tid, kvantitet och kvalitet. En kundorder t ex måste tidsmässigt inplaceras i den tekniska kärnan. En förutbestämd prioritering kan mycket väl finnas för detta genom en av parterna ensidigt eller gemensamt överenskommen rutin. Den tidsmässiga inplaceringen har konsekvenser för när resurser binds i olika kundrelationer och därmed för vilka möjligheter som finns vid varje given tidpunkt. Lika viktigt är hur resurser binds, vilket de andra två delarna av transformeringen beskriver. Den första av dessa delar avser den kvantitet som det är fråga om, möjligheten att göra delleveranser, lageruppbbyggnad etc. Den tekniska kärnans produktivitetsmål ställs här mot kundens mål med leveransen. Den andra delen avser de egenskaper (kvalitet) som ska tillhandahållas i form av precision på problemlösning och överföring, serviceåtagande, antal säljare/specialister, besöksfrekvens etc. Hur utbytesrelationen mellan parterna ser ut och vad olika handlingsalternativ innebär för de andra kundrelationerna på kort och lång sikt blir styrande för i vilken grad leverantören söker att standardisera respektive särbehandla den enskilda kundrelationen.

Beskrivningen hittills är emellertid inte fullständig, och det är lätt att få intrycket att det endast finns två alternativ: stan-

dardisering eller särbehandling. Ett resursutbyte avser emellertid en mängd olika resurser av vilka en del är standardiserade medan andra är anpassade. En ytterligare aspekt blir således vad transformeringen avser. För det första blir frågan om transformering bara intressant om en resurs är knapp och gemensam, dvs om dess användning i en kundrelation påverkar möjligheten att fullfölja andra kundrelationer. För det andra är det kundens upplevelse av standardisering respektive särbehandling som är av intresse. Kunden kan t ex uppleva att leverantörens prestation är anpassad trots att problemlösningen är standardiserad. Anpassning har dock endast skett av överföringen i form av utbildningsinsatser, installation, serviceåtagande, kreditvillkor e dyl. För det tredje är transformeringsuppgiften inte statisk. Den resursuppsättning som finns i samordningsorganisationen kan påverkas genom att resursbasen förändras. Investering kan ske i den eller de resurser som är knappa och gemensamma för olika kundrelationer. Utveckling kan också ske av utbytesrelationen till underleverantörer och kompletterande leverantörer.

Transformering innebär således att, utifrån de beroendeförhållanden som råder, samordna aktiviteter och resurser i samordningsorganisationen. De frågor som uppkommer är: när resurser binds, hur de binds avseende kvantitet och kvalitet samt vad som binds.

Då transformering kan betraktas ur en mängd olika perspektiv blir en sammanjämkning av dessa en uppgift i sig. I detta ingår att få till stånd en konstruktiv kommunikation och dialog, att finna vägar för målöverensstämmelse mellan samordningsorganisationens olika delar samt att hantera konflikter på ett konstruktivt sätt, då kommunikation och målöverensstämmelse aldrig kan bli fullständig. Samordning blir således en förhandling om sammanjämkning av mål.

Transformeringsaktiviteten

En första aspekt på transformeringsaktiviteten är att den kan ske

inom givna rutiner eller utanför dessa. I de fall då rutiner förekommer kan dessa vara gemensamt överenskomna eller ensidigt dikterade av leverantören eller kunden. Rutinerna är inte nödvändigtvis formella, dvs i form av skriftliga dokument utan kan lika gärna vara ett resultat av praxis. De gemensamt överenskomna uttrycks i Kanthalfallet genom mer eller mindre formella avtal mellan parterna. I dessa regleras, ofta årsvis, priser, kvantiteter, beställningsförfarande med tider, avropsförfarande, leveranstider, artikelbestämning och andra åtaganden parterna emellan. Vid bestämmandet av rutiner är utgångspunkten beroendeförhållandena inom kundrelationen (heterogenitet). Det är emellertid viktigt att hänsyn tas till beroendeförhållanden mellan kundrelationer, då risk finns att de fastlagda rutinerna står i konflikt med varandra och med andra kundrelationer som önskas prioriterade, t ex de "Drivande utbytesrelationerna". En väg kan då vara att låta fler personer i samordningsorganisationen än försäljaren och inköparen delta i förhandlingen eller låta förhandlingen ske på en högre nivå i organisationen.

Transformering inom gemensamt överenskomna rutiner som i varierande grad är formaliserade förekommer bland de "Etablerade utbytesrelationerna". Parterna har en varaktig utbytesrelation, där ett förtroende finns för varandras förmåga och därför kan en förenkling av samarbetet ske.

I de ensidigt bestämda rutinerna tas inte hänsyn till den enskilda motparten utan till grupper, segments genomsnittsbeteende (homogenitet). Uppfylls viss standard beträffande priser, leveranstid, produktspecifikation, serviceåtagande etc sker resursutbytet. Denna situation som kännetecknar "Standardutbyten" överensstämmer väl med "marketing management" synsättet i det att påverkan av en efterfrågefunktion står i förgrunden.

De rutiner som behandlats hittills avser enskilda kundrelationer eller grupper av kundrelationer. Ur transformeringssynvinkel finns det emellertid behov av rutiner som också tar hänsyn till beroendeförhållanden mellan kundrelationer, t ex rutiner som avser vilka typer av kundrelationer som eftersträvas, innehållet i dessa samt hur de ska förhålla sig till varandra. Om t ex en leverantör har fasta rutiner med två olika kunder och någon händelse inträffar så att innehållet i bägge rutinerna inte kan fullföljas samtidigt, vem av kunderna ska då drabbas av leveransförsening, försämrad service e dyl?

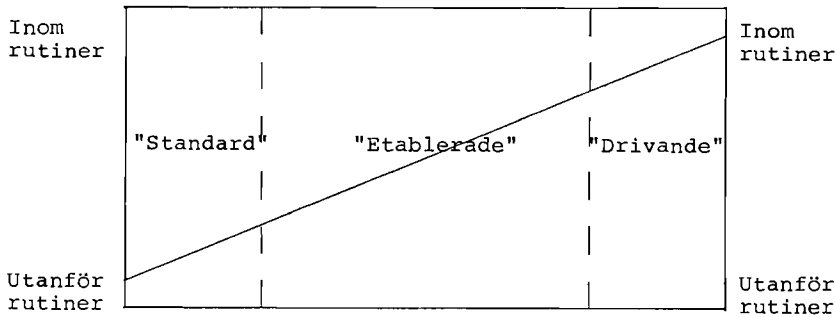
De rutiner som uppställs kan inte täcka in alla situationer, dels därför att alla händelser inte är möjliga att förplanera, dels därför att utveckling hela tiden sker, vilket gradvis förändrar förutsättningarna för resursutbytena.

Transformeringen kan således också ske utanför rutiner. Det kan röra sig om antingen ett temporärt överskridande eller början till en varaktig förändring. Ett temporärt överskridande kan förekomma bland "Standardutbyten" i de fall då den part som ensidigt bestämt rutiner kan finna det intressant att lämna dessa. Exempel på detta är att man vid låg beläggning i produktionen hos Kanthal söker finna kunder som man normalt är ointresserad av. Dessa resursutbyten sker då på andra villkor än normalt. Bland de "Etablerade utbytesrelationerna" kan också överskridanden förekomma. Situationer kan uppkomma då extra "ansträngningar" behövs, t ex om en konkurrerande leverantör inte förmår att uppfylla sitt åtagande eller om kunden får en onormalt stor order, vars genomförande är avhängigt av leverantörens förmåga att gå utanför de normala rutinerna. I de "Etablerade utbytesrelationerna" finns en sådan beredskap som egentligen fungerar som ett kontinuerligt test av förtroendet mellan parterna.

Den andra formen av transformering utanför rutinerna är den förändrande. Förutsättningarna i utbytesrelationen stämmer inte längre överens med de rutiner som finns eller så finns inga rutiner för

den typ av resursutbyte som det är frågan om. Förändringarna är så stadigvarande att överskridandet ej är temporärt varför den ej kan gå tillbaka till sitt normalstadium. Det är främst de "Drivande utbytesrelationerna" som är förändrande. Den intensiva interaktionen mellan parterna syftar till att forma rutiner inom vilka sedan utbytesrelationen kan fortgå. Detta behöver dock inte ske genom interna lösningar hos respektive part utan kan likaväl ske genom utnyttjande av andra utbytesrelationer.

De i föregående kapitel identifierade typrelationerna befinner sig således i en olikartad situation med hänsyn till rutinerna för transformeringen. Detta förhållande framgår av figur 7.2.



Figur 7.2: Rutiner för transformering och typrelationer

Av figuren framgår att det inte rör sig om en antingen/eller situation utan snarast om i vilken grad transformeringen sker inom respektive utanför rutiner i de olika typrelationerna. "Standardutbyten" sker huvudsakligen inom rutiner och då främst inom av leverantören ensidigt bestämda sådana. Överskridande kan förekomma men rör sig då främst om temporära förhållanden. En situation med överkapacitet i den tekniska kärnan kan t ex uppstå. I de "Etablerade utbytesrelationerna" förekommer en utpräglad både/och situation. Gemensamt utvecklade rutiner finns som parterna normalt kan hålla sig inom, men en beredskap måste finnas för att främst temporärt överskrida rutinerna vid kritiska händelser. Det är förmågan att hantera denna avvägning mellan "inom rutiner" och "utanför rutiner" som bygger upp förtroendet i utbytesrelationen. Viktigt är t ex att kunden inte

missbrukar förtroendet genom att ständigt, utan egentlig orsak, överskrida rutinerna och att leverantören, när det finns orsak, är beredd att göra extra ansträngningar (1). I de "Drivande utbytesrelationerna" sker transformeringen utanför rutiner, eller rättare sagt, rutiner finns ej klara utan de byggs upp. Ur ett helhetsperspektiv blir dessa utbytesrelationer förändrande. Av figuren framgår emellertid också att de "Drivande utbytesrelationerna" kan ske inom rutiner, vilket innebär att kunden ensidigt har satt upp rutinerna och att leverantören har att anpassa sig till dessa om en önskan finns att upprätthålla utbytesrelationen i fråga.

Det är viktigt att förstå när ett resursutbyte ligger inom eller utanför rutinerna. Dels är utbytbarheten mellan kundrelationer olika. Ju mer transformeringen kan ske inom rutiner och ju mer dessa är ensidigt bestämda av leverantören, desto mindre är beroendet till enskilda kundrelationer och desto högre är utbytbarheten. Dels finns det risk, om resursutbytet ligger utanför rutinerna, att andra kundrelationer påverkas och då på ett icke planerat sätt. Särskilt betydelsefullt är det att förstå när ett resursutbyte är förändrande. För det första kommer resursutbytet att innebära en investering och därmed bindning av resurser för att finna rutiner. För det andra kommer förändringen att påverka företagets andra kundrelationer på kort och lång sikt. På kort sikt kan förmågan försämrast i andra resursutbyten genom att gemensamma resurser blir mer eller mindre uppbundna. På lång sikt uppstår frågan hur de nya rutinerna förändrar rutinerna i andra kundrelationer. På vilket sätt kan förmågor överföras för att ytterligare stärka utbytesrelationen mellan parterna och på vilka sätt kan den nya förmågan "degenerera" till att bli en standardförmåga utan möjlighet för leverantören att differentiera mellan olika kundrelationer?

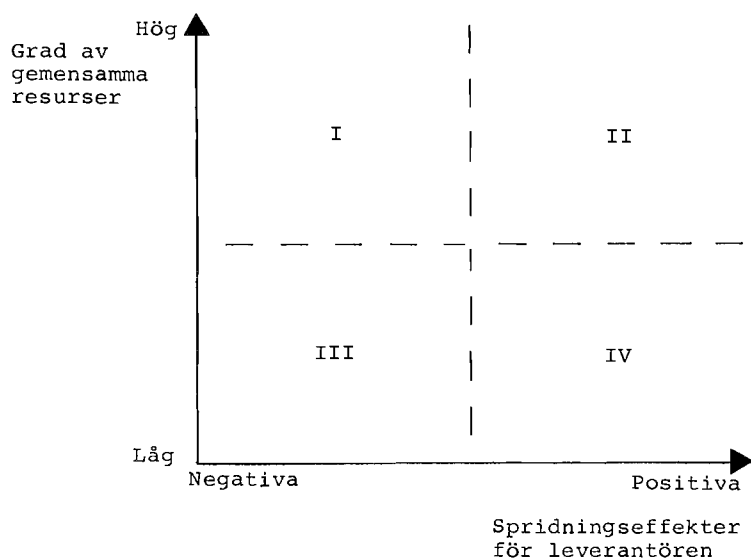
Men även att vara uppmärksam på temporärt överskridande är av vikt, då utbytesrelationens stabilitet ställs på prov. Den ena utbytes-

(1) Att transformeringen sker utanför rutinerna behöver emellertid inte vara något positivt i betydelsen att värdefull utveckling sker. Transformering utanför rutinerna kan också betyda att något fel begås.

parten är i ett sådant läge att rutinerna måste överskridas och litar till motpartens vilja att anstränga sig. Ansträngningen kan emellertid påverka andra kundrelationer och sker detta oplanerat kan det bli problem. Så kan negativa effekter uppstå om anpassningar görs i "Standardutbyten" utan planering.

Samtidigt är det nödvändigt att transformering sker utanför rutinerna, men i lagom mängd för att undvika kaos. Transformering inom rutiner ger verksamheten stabilitet och en viss planerad utveckling. Men för mer genomgripande förändringar i förmåga beträffande problemlösning och överföring krävs att reglerna sätts ur spel.

En annan aspekt på transformeringsaktiviteten är att utgå från beroendeförhållandena mellan kundrelationer. I analysen ovan identifieras två grunder, nämligen gemensamma (och begränsade) resurser och de spridningseffekter som uppstår mellan kundrelationer. De två grunderna kan inte ses isolerat från varandra utan kan ställas samman såsom i figur 7.3.



Figur 7.3: Gemensamma resurser och spridningseffekter

I diskussionen nedan utgår jag ifrån att spridningseffekterna är generella, dvs drabbar huvuddelen av företagets (viktiga) kundrelationer. De slutsatser som görs får således ställas mot hur omfattande spridningseffekterna är och vilken typ av kundrelationer de påverkar.

I situationen I innebär en anpassning i en kundrelation att de andra störs genom en hög grad av gemensamma resurser. Dessutom medför den gjorda anpassningen negativa spridningseffekter. Ur leverantörens synvinkel kan denna situation upplevas som att den borde undvikas. En leverantör kan emellertid tvingas in i denna situation genom sitt beroende av kunden. Exempel på detta har kunnat iakttas de senaste åren på marknader som snabbt stagnerat och t o m minskat i storlek i absoluta termer. Ett utökat åtagande gentemot viktigare kunder har blivit resultatet och detta har spridit sig till andra kundkategorier också utan att leverantören har kunnat kompensera sig prismässigt för sitt utökade åtagande. Den ofta förekommande kommentaren att det är svårt att få betalt för "mjukvaran" kring ursprungsprodukten kan delvis förklaras av att leverantören har befunnit sig i situationen I.

I situationen II finns positiva effekter. Visserligen påverkas övriga kundrelationer på kort sikt av gjorda anpassningar, men spridningseffekterna är positiva. I denna situation avser transformeringen på vilket sätt gjorda anpassningar kan utveckla andra kundrelationer och värdet av de resursutbyten som sker. När SAS startade Business Class skedde en klar prioritering av affärsresenärens krav på transport. För andra kundkategorier hade detta särskilt i inledningsskedet negativa effekter. När Business Class kom in i en mer etablerad fas hade alla fått flygplan som bättre höll tiderna, personal som i större utsträckning lyssnade till kunden, sytem för effektivare incheckning etc. Dessutom har man nu fått resurser som kan användas till andra kundrelationer, t ex till weekend-erbjudanden. Av detta exempel framgår att transformeringen kan påverkas av leverantören men med den restriktionen att andra kundrelationer påverkas negativt så länge gemensamma resurser måste nyttjas.

I situationen III berör inte transformeringen användandet av gemensamma resurser. Beslut beträffande en kundrelation medför emellertid negativa spridningseffekter till andra. Om anpassningar görs är de svåra att hålla exklusiva för vissa kundrelationer. Ett exempel på detta kan vara kredit- och leveransvillkor, där de uppsatta kriterierna för åtskillnad mellan kunder inte är tillräckligt starka. Den situation påminner om situationen I, i det att leverantören kan tvingas in i den.

I situationen IV har leverantören transformeringen i sin hand. Gemensamma resurser finns ej mellan kundrelationerna, och utveckling i en kundrelation har positiva effekter på andra. Ett exempel på detta kan vara ett företags image. Att ASEA ägnar sig åt avancerade industrirobotar kan påverka synen på företagets standardmotorer positivt.

I de fyra ovan beskrivna situationerna kan kunderna i sin verksamhet vara kompletterande, konkurrerande eller oberoende av varandra. Kundens intresse av att leverantören använder gemensamma resurser och sprider sin förmåga till andra kundrelationer torde minska i takt med att kunderna är konkurrerande. Det kan knappast vara av intresse för kunden att en gemensamt utvecklad förmåga överförs till en konkurrent. För kompletterande kunder kan leverantören till en del vara sammanhållande för samtligas utveckling. Men det korsvisa beroendet i nästa led kan också utgöra en begränsning, då utveckling i en kundrelation kan leda till investeringar som den kompletterande kunden inte är intresserad av.

Genom existensen av indirekta utbytesrelationer påverkas förutsättningarna för transformering av transformering som sker i andra samordningsorganisationer som företaget inte ingår i. I motsvarande mån påverkar den egna transformeringen förutsättningarna i andra samordningsorganisationer.

Transformeringsprocessen

I en eller annan form utförs givetvis transformering. Frågan är emellertid hur medveten och systematisk denna process är och på vad den baseras. Ständiga brandkårsutryckningar, leveransproblem etc är ju också exempel på transformering men är ineffektiv användning av resurserna i den tekniska kärnan och i utbytesrelationerna. Resurserna i det administrativa systemet kan här underlätta transformeringsprocessen genom det sätt på vilket företaget organiseras och styrs samt det sätt på vilket kommunikation sker. Formell marknadsföringsplanering kan då vara ett sätt att underlätta transformeringsprocessen.

Men för transformeringsprocessen, även om den är medveten och systematisk, finns inte någon entydig bästa väg att gå. Vad som är bra eller dåligt bestäms av den situation som råder med hänsyn till resursuppsättningen och därmed de förutsättningar som gäller för resursutbyten i de olika kundrelationerna.

En indelning av vägarna för transformering är att skilja mellan personliga och icke-personliga. Uppdelningen uttrycker egentligen graden av mekanisering av transformeringen. De personliga vägarna är ofta informella. Exempel på dessa är hur olika avdelningar i företaget är fysiskt placerade i förhållande till varandra, veckomöten och besöksfrekvens hos kunder. Icke-personliga vägar är mer formella, där rutiner, checklistor och inte minst formell marknadsföringsplanering kan ingå. De två olika vägarna utesluter inte varandra utan frågan är i stället i vilken grad de båda används för att åstadkomma transformeringen.

De olika vägarna kommer in i olika stadier av transformeringsprocessen. Som bas för transformering krävs en kunskap om de förutsättningar som råder och en bestämning av rutiner. Rutinerna anger vad som är möjligt och hur normala avvikelser ska hanteras. Men i det dagliga arbetet måste rutinerna tolkas och ibland räcker de inte till. Då

blir de personliga vägarna av större vikt för ett fungerande informationsflöde mellan olika aktiviteter.

Vid "Standardutbyten" är rutinen att inga resurser ska investeras i enskilda kundrelationer. De dagliga besluten inom rutinen rör övervägande (tekniska) specifikationer, leveranstider och vid eventuell överkapacitet enstaka prisutspel.

I de "Etablerade utbytesrelationerna" inryms en mängd möjliga situationer. Det är emellertid i dessa som rutiner mellan parterna utvecklas, ofta årligen bestämda till sitt innehåll. Rutinen kan således sägas vara nedtecknad i en gemensam marknadsförings- respektive inköpsplan. De dagliga besluten avser enskilda händelser men ska relateras till den årliga överenskommelsen så att den förverkligas. Om händelsen inte ryms inom de rutiner som givits, kan, som i Kanthalfallet, beslutet lämnas vidare till nästa beslutsnivå för att till sist nå divisionschefen.

I de "Drivande utbytesrelationerna", slutligen, kan rutiner mycket väl ha etablerats ursprungligen, men på grund av utvecklingen inom dessa utbytesrelationer blir det svårt att tillämpa dem. Därför kommer de dagliga besluten att dominera. Utbytesrelationen är inte fungerande på samma sätt som de andra utan är karakteriserad av ett sökande efter en gemensam grund för att få en fungerande utbytesrelation. I de "Drivande utbytesrelationerna" kan den tekniska kärnan, övriga kundrelationer och därmed det administrativa systemet störas, varför transformeringsbeslutet torde tendera att ligga på högre beslutsnivå i företaget än i de andra typrelationerna. I denna typ av utbytesrelation kan kunden dessutom ofta kräva, på grund av upplevd osäkerhet och ömsesidigt beroende, att utbytesrelationen ska diskuteras och samordnas på högre nivå i respektive företag och att mellanhänder ska bort, åtminstone till dess att ett förtroende etablerats. Det blir i motsvarande mån viktigt att de övriga kundrelationerna inte annat än undantagsvis inkräktar på denna nivå.

Sammanfattning

Transformerering ter sig olika beroende på vilken utgångspunkt man har. Kunden har att transformera en mängd leverantörers resurser inom samma problemlösning (konkurrerande leverantörer) och olika problemlösningar (kompletterande leverantörer) med hänsyn till den egna tekniska kärnan. Försäljningsorganisationen hos leverantören ser transformerering som en gradering av olika kunder utifrån t ex lönsamhet i förhållande till krav på försäljnings- och serviceinsats. Denna syn stämmer inte alltid överens med den tekniska kärnans syn, där t ex ett jämnt flöde kan vara viktigast.

Transformereringen syftar således till att påverka åt olika håll för att hitta fungerande kompromisser, där mål måste jämkas samman i en förhandling. I detta har informationen betydelse som underlag. Men då transformereringen upplevs på olika sätt beroende på varifrån i samordningsorganisationen den betraktas, tolkas informationen på olika sätt och är av olika vikt för aktörerna. Informationen har således inget värde i sig.

7.3 Studiens innebörd för marknadsföringsplanering

Transformerering som en process att samordna aktiviteter och resurser m h t beroenden inom och mellan utbytesrelationer måste både planeras och kontinuerligt hanteras. Transformereringen kan således sägas innehålla två delar, en styrningsdel, som innehåller organisations- och styrstrategier för transformerering, dvs vad man vill göra, och en reell del, som avser marknadsföringsinnehållet, dvs vad man gör. I detta avsnitt jämförs transformerering med modellerna för marknadsföringsplanering. De punkter som behandlas i jämförelsen är utgångspunkt, behovet av situationsanpassning, syfte, fokus, innehåll och formaliseringsgrad. Först ges emellertid marknadsföringsplanering ett innehåll utifrån transformeringsbegreppet.

Marknadsföringsplanering för transformering

Med utgångspunkt från denna rapport bör följande frågor ingå i marknadsföringsplaneringen:

- * Vilka samordningsorganisationer tillhör företaget direkt och vilka påverkar respektive påverkas indirekt?
- * Vilka viktigare parter finns i de olika samordningsorganisationerna, var och en för sig? Finns det kopplingar mellan samordningsorganisationerna?
- * Vilken utgångspunkt har de olika parterna, vilken resursstruktur har de och då särskilt vilka kritiska resurser samt vilka mål har de för användning av dessa resurser? Vilka beroenden finns således mellan parterna beträffande aktiviteter och resurser utifrån de förutsättningar som råder i den tekniska kärnan och i utbytesrelationerna?
- * Vilka önskemål och krav på anpassning av prestationer finns och vilka möjligheter finns att påverka dessa?
- * Vilka konsekvenser får en anpassning i en kundrelation eller en uppsättning kundrelationer för förmågan att genomföra andra kundrelationer, dvs vilka gemensamma resurser, som därmed blir bundna till en viss kundrelation, gör de olika kundrelationerna anspråk på, samt vilka spridningseffekter uppstår för vem?
- * Vilka typer av kundrelationer eftersträvas? Hur ska de relatera till varandra?
- * Hur väl speglar det administrativa systemet de förutsättningar som gäller?

I denna syn på marknadsföringsplanering ligger således en klar betoning på analys av och förståelse för de marknadsföringsfrågor som främst måste hanteras och den situation man befinner sig i och dess tänkbara utveckling. Målet för en sådan analys är att finna de rutiner som kan underlätta eller utgöra mål för den reella delen av transformeringsprocessen. Efter vilka principer ska exempelvis de order som en ordermottagare får prioriteras avseende tid, kvantitet och kvalitet?

När överskrids rutinen och vilka åtgärder ska då vidtagas? Hur ska oförutsedda händelser behandlas?

Det är i detta sammanhang av värde att i enlighet med Håkansson & Snehota (1976) påpeka att formerna för marknadsföringsplanering är mindre intressanta än innehållet. Eftersom situationen inte är statisk får inte marknadsföringsplanering bli en i tiden avgränsad aktivitet som snart glöms bort utan den bör snarare betraktas som en kontinuerlig sök- och läroprocess. Diskussion om situation, framtid och rutiner måste således vara en ständigt pågående aktivitet där alla inblandade lär sig att bättre förstå de förutsättningar som råder för den tekniska kärnan och i kundrelationerna.

Hur överensstämmer då det synsätt på marknadsföringsplanering som hämtats från diskussionen om transformering med det förhärskande synsättet? Den viktigaste skiljelinjen ligger i vilken utgångspunkt man tar. Här pläderas för vikten av att starta med de frågor som har betydelse för företagets kundrelationer och resursutbyten, dvs med att förstå de främsta marknadsföringsproblemen. I marknadsföringsplaneringsmodellerna tycks frågorna vara givna och utgångspunkten vara lösningar och därmed procedurfrågor. Planeringsteknik prioriteras framför vad planeringen ska åstadkomma. Å andra sidan innehåller modellernas check-listor m m ofta ett digert material som kan vara till nytta om man har klart för sig vad man vill åstadkomma. Att marknadsföringsplanering i sig skulle vara intressant ter sig däremot orimligt med tanke på resultaten i denna rapport.

Den följande jämförelsen syftar således till att kortfattat finna skiljelinjerna mellan synsätten, men också till att ge min syn på marknadsföringsplanering mer substans. Dessutom ger skillnaderna perspektiv på den fråga som är utgångspunkten för denna rapport nämligen varför formell marknadsföringsplanering är så svår.

Vikten av situationsanpassning

I den typ av industriella system, som karakteriseras av varaktiga utbytesrelationer mellan leverantör och kund, och som är föremål för intresse i denna rapport förefaller sökandet efter en sanning eller lösning för samordning av marknadsföringen vara av begränsat värde. En leverantör möter normalt en uppsättning kunder vilkas samordningsorganisation måste analyseras individuellt. Avgörande för en framgångsrik transformering är en samtidig analys av det unika och det gemensamma. En sådan analys ger vid handen att vissa kunder måste hanteras individuellt medan andra måste aggregeras till kategorier av kunder.

Trots denna skillnad mellan situationer eftersträvas både i litteratur och företag uniforma planeringssystem, rutiner, nyckeltal, bedömningssystem m m. Främst av jämförelseskäl eftersträvar man en lösning oavsett uppsättningen av verksamhetsområden och typer av kundrelationer. Den påtagliga risken med en sådan ambition är att man begagnar ett förfarande, som kanske inte passar för någon verksamhetsgren eller kundrelation. Sättet att organisera, styra, mäta och bedöma borde följaktligen skilja sig mellan verksamhetsområden men också mellan olika typer av utbytesrelationer inom ett verksamhetsområde. Om denna utsaga accepteras försvåras användandet av standardmodeller. I stället måste vägar sökas för att förstå företagets situation och dess viktigaste marknadsföringsfrågor. Först därefter kan man ta sig an uppgiften att hantera dessa frågor.

Avsaknaden av standardlösningar kan uppfattas som både nedslående och frustrerande. "Hur ska man göra då?" blir lätt frågan. Att söka den bakomliggande frågan i stället för att direkt gå på lösningen är sannolikt mödosammare, när behovet uppstår, men på längre sikt ökar sannolikheten för att man ägnar sig åt de saker som är viktiga och att den mödosammare processen leder till ökad kunskap om förutsättningarna för resursutbyten.

Syfte

Syftet med marknadsföringsplaneringsmodellerna är att fatta beslut om hur företagets efterfrågefunktion ska påverkas. Besluten avser hur resurser ska fördelas mellan företagets konkurrensmedel så att en "optimal mix" erhålls. Marknadsföringsplanen är en funktionsplan som i ett hierarkiskt mönster preciserar intäktssidan av företagets strategiska plan för att därefter utgöra ingångsvärde för övriga funktionsplaner. Tonvikten ligger därmed på planen som en sammanställning av beslut inför framtiden, vilket väl överensstämmer med de bakomliggande antagandena. Företaget betraktas implicit som relativt oberoende av sin omgivning och har förmågan att bestämma över sin egen framtid. Kunder förväntas vara passiva och inte individuellt intressanta. Leverantören gör ett utspel och får som respons ett köp eller icke-köp. Oberoendet gäller också företagets interna funktioner, där marknadsföringen kan ske mer eller mindre oberoende av de förutsättningar som råder för andra aktiviteter.

Syftet med transformering är samordning av aktiviteter och resurser i teknisk kärna och i kundrelationer. Tonvikten läggs på processen att förstå företagets viktigaste marknadsföringsproblem, dels för att kunna skapa rutiner för transformering, dels för inlärnin. Det bakomliggande antagandet är att det finns beroenden internt och externt. Frågan blir vad de beroenden som finns bottnar i och hur transformering ska ske mellan beroenden så att konstruktiva kompromisser uppnås. Marknadsföring betraktas då inte som en funktion utan som en aktivitet bland flera (inklusive de som krävs i utbytesrelationer) för att resursutbyten ska komma till stånd.

Fokus

I marknadsföringsplaneringsmodellerna är egenskaperna hos efterfrågan eventuellt uppdelade i segment och de egna egenskaperna i fokus för analys. Det är således helheten eller från helheten nedbrutna delar (segment) som är av intresse. Intresset riktas mot en produktiv an-

vändning av den egna resursstrukturen i förhållande till efterfrågan: "Att göra saken rätt".

I transformeringen är fokus för analysen samordningsorganisationen där både egna och andra parter egenskaper tillsammans ingår. Det blir då ett samtidigt intresse för både delarna och helheten. Motivet till det samtidiga intresset är att delarna inte är oberoende av varandra. Det blir således flera aspekter på resursanvändning som blir föremål för intresse. Intresset riktas mot att uppnå en effektiv användning av samordningsorganisationens resurser: "Att göra rätt saker".

Innehåll

I marknadsföringsplaneringsmodellerna läggs stor vikt vid beslut. Innehållet avser lösningar på upplevda problem. Beskrivningen sker i generella termer kring marknader i aggregat och segmentering som ett sätt att bryta ned helheten. Avsikten är att skapa en totalplan för marknadsföringen. Resultatet blir ofta ambitiösa planeringsförfaranden där allt som kan vara intressant inkluderas.

I transformering läggs stor vikt vid analys av de viktigaste frågorna/problemen företaget står inför i sin relation till omvärlden. Innehållet koncentreras till förståelse av de beroenden som ger förutsättningarna för de resursutbyten som ska åstadkommas. Marknadsföringsplaneringen blir en verksamhetsplan utifrån ett marknadsföringsperspektiv. Eftersom företaget har olika typer av kundrelationer krävs en situationsanpassning av marknadsföringsplaneringen.

En aspekt på innehållet är att marknadsföringsplaneringsmodellerna ofta utgår från eller utmynnar i något förslag till segmentering av efterfrågan. Tanken är att finna segment (uppdelade efter geografi, storlek, verksamhetsområde etc) som inom sig är homogena men emellan sig är heterogena så att olika konkurrensmedelsmixer kan användas. Avsikten är att genom en uppdelning av efterfrågan i segment, som är

möjliga att differentiera emellan och kommunicera med, anpassa erbjudandet (problemlösning och överföring) till olika kategorier av kunder. Analysen i denna rapport ger emellertid upphov till ett antal frågor kring segmentering. Att utgå från helheten för att finna delarna förutsätter att kunderna inom respektive segment är oberoende av varandra. Diskussionen kring beroenden mellan kundrelationer visar emellertid att kundrelationer tar i anspråk gemensamma resurser och att spridningseffekter uppstår. Detta medför att man varken kan aggregera kundrelationer eller dela upp efterfrågan i delar utan hänsyn till de beroendeförhållanden som finns. Beroendeförhållanden kan således förväntas såväl inom som mellan de identifierade segmenten.

En andra aspekt på innehållet är att transformering både har ett reellt och ett styrande innehåll medan marknadsföringsplaneringsmodellerna enbart intresserar sig för den styrande delen. En definition görs av situationen som får gälla tills en ny plan görs eller uppföljning sker.

Formalisering

Mycket av resonemanget kring marknadsföringsplaneringsmodellerna avser formella system och planeringsteknik inom dessa. Det är t o m lätt att få intrycket att antingen planerar man eller så gör man det inte, dvs planering kan bara vara formell. De frågor som ska lösas genom den formella rutinen hamnar lätt i bakgrunden i diskussionen kring vad en bra marknadsföringsplan måste innehålla. Det blir en slitning mellan läroböckernas ambitiösa syn och den operativa personalens motvilja mot rutiner som de inte ser värdet av i sitt dagliga arbete.

Transformering förutsätter inte i sig formella system. Den sker på ett eller annat sätt ändå. Det intressanta är i stället vilka vägar som kan begagnas för att underlätta transformeringen. En sådan väg kan vara att lägga fast rutiner t ex i en formell plan. Men lika viktigt är, vilket nämns i föregående avsnitt, belöningsystem, vecko-

möten, fysisk placering i företaget, intern PM etc. Marknadsföringsplanering skulle jag därför vilja reservera som beteckning för alla de vägar som, oavsett om de är formella eller informella, underlättar transformeringsprocessen, dvs gör det lättare att finna rutiner och att löpande arbeta inom dessa. Marknadsföringsplanering blir därmed inte ett mål i sig utan inskränker sig till att vara ett medel för att uppnå målet.

De behandlade skillnaderna mellan transformering och de förhärskande marknadsföringsplaneringsmodellerna framgår av tabell 7.1.

Tabell 7.1: Skillnader mellan transformering och marknadsföringsplaneringsmodellerna.

	<u>Transformering</u>	<u>Marknadsföringsplaneringsmodellerna</u>
Syfte	Samordning av aktiviteter och resurser genom transformering mellan beroenden inom och mellan kundrelationer	Påverkan av efterfrågefunktion genom optimal mix av konkurrensmedel
	Sök- och lärprocess	Årlig i tiden avgränsad aktivitet
	Underlag för prioritering mellan kundrelationer	Underlag för övrig planering
Fokus	Samordningsorganisation	Kundernas efterfrågan
	Delar och helhet	Helhet
Innehåll	Verksamhetsplan utifrån ett marknadsföringsperspektiv	Funktionsplan
	Analys av de viktigaste marknadsföringsfrågorna/problemen	Sammanställning av beslut
		Segmentering
	Mer dynamisk	Mindre dynamisk
Formalisering	Lägre, många planer, veckomöten, intern PM, reserapporter etc	Högre, aggregerade planer

Varför är då formell marknadsföringsplanering så svår?

Av kapitel två framgår att flera författare menar att de negativa erfarenheterna av marknadsföringsplanering kan tillskrivas en låg utbildningsnivå beträffande marknadsföring hos företagsledningar och marknadsföringsplanerare.

Resultaten av denna rapport antyder att svårigheterna snarare beror på att marknadsföringsplaneringsmodellerna har brister. Man vill ju gärna göra som läroboken anvisar, men då krävs det att läroboken behandlar sitt ämne korrekt.

Jag vill med denna rapport som stöd hävda att det finns tre principiella problem med de förhärskande modellerna som man måste ta hänsyn till vid resonemang om marknadsföringsplanering:

- * De innehåller för vissa marknadssituationer orealistiska antaganden om marknadsföringens roll i resursutbyten och om planeringsprocessen.
- * Aggregeringsnivån är för hög. Utgångspunkten är helheten, som kan bli på så hög nivå att få känner sig berörda.
- * Inriktningen är ej orienterad till de viktigaste marknadsföringsfrågorna.

Den som vill utveckla ett marknadsföringsplaneringssystem måste ha klart för sig svaren på följande tre frågor:

- * Vilka är de viktigaste marknadsföringsfrågorna som måste hanteras?
- * Vilka antaganden baseras de modeller och system på som ska användas för att underlätta hanteringen av de viktigaste marknadsföringsfrågorna?
- * Hur ska överambitiösa ansatser undvikas och hur ska en löpande utveckling av modell och system för att skapa inlärning premieras?

Till detta kan läggas att ett klaggörande behövs om vems problem som marknadsföringsplaneringen ska lösa.

7.4 Undersökningsresultatens användbarhet

I avsnitt 1.3 diskuteras den forskningsansats som använts och i det sammanhanget också tre kriterier för att avgöra undersökningens värde, nämligen

- * Fallbeskrivningarnas korrekthet
- * Analysens trovärdighet
- * Resultatens användbarhet

De två först frågorna behandlas i ovan nämnda avsnitt. Här ska således främst resultatens användbarhet diskuteras. Detta kriterium berörs delvis i föregående avsnitt men några kommentarer återstår.

I enlighet med diskussionen av Brunsson (1981) i avsnitt 1.3 vill jag hänföra undersökningsresultatens användbarhet till flexibilitetskriteriet, dvs möjligheten att använda resultaten i andra marknadssituationer än den som Kanthalfallet representerar. Bimetalldivisionen befinner sig i ett tidigt led i förädlingskedjan och verkar på en mogen marknad som präglas av utbudsöverskott. Denna situation har betydelse för de kategoriseringar som görs i kapitel 4-6 beträffande typrelationer och beroendeförhållanden. I analysen diskuteras inte möjligheten att få nya kunder, en möjlighet som skulle både förändra strukturen av typrelationer och de beroendeförhållanden som råder. Detta innebär att försiktighet krävs innan dessa kategoriseringar överförs till andra industriella system. Med försiktighet menar jag att en god förståelse behövs för den marknadssituation som kategoriseringen hämtats från.

Transformerings, däremot, är inte hårt bunden till Kanthalfallet. Att

beroendeförehållanden råder inom och mellan kundrelationer och att en transformering dem emellan är nödvändig skulle sannolikt kunna framkomma ur en rent teoretisk analys. Jag vill således hävda att transformering som fenomen uppvisar en hög grad av flexibilitet. Hur transformeringen går till respektive bör gå till, dvs lösningen, är emellertid situationsspecifikt.

En andra aspekt på användbarheten är om studien och dess resultat underlättar förståelsen för marknadsföringsplanering. Med sin fokusering på företagets viktigaste marknadsföringsproblem/frågor, gör den modell som utvecklas och sedermera presenteras i avsnitt 7.1 det lättare att förstå, dels varför marknadsföringsplanering så ofta misslyckas i praktiken, dels vilka faktorer som har betydelse för att få en fungerande marknadsföringsplanering.

Jag vill således hävda att undersökningsresultaten är användbara som underlag för diskussion om ett företags marknadsföringsplanering på en allmän nivå. Genom att nyttja det tänkande som här presenteras kan de viktiga frågorna ställas som fordras för att utforma ett specifikt företags marknadsföringsplanering. Jag gör emellertid inte anspråk på att besvara frågan hur marknadsföringsplanering bör gå till.

7.5 Förslag till fortsatt forskning

I rapporten är företagets resursutbyten och kundrelationer i fokus. Resultatet av arbetet visar vikten av att vid samordning ta samtidig hänsyn till beroenden inom och mellan kundrelationer. En mängd frågor är emellertid obesvarade. Jag vill här ta upp några av de viktigare som jag tror vore värda att gå vidare med i framtida projekt.

För det första har jag inte undersökt leverantörsföretagets hela nätverk av utbytesrelationer. Främst saknas leverantörens leverantörer, konkurrenter och en bredare uppsättning av kunder och deras kunder.

Även om uppgiften arbetsmässigt är stor skulle ökad förståelse erhållas för företagets samordning av aktivitets- och resursberoenden om hela nätverket inkluderades. I detta sammanhang vore det också intressant att byta perspektiv från leverantör till t ex kund.

För det andra har transformeringsprocessen här inte studerats explicit. Att transformering är den grundläggande marknadsföringsplaneringsfrågan är ett resultat av studien och var således inte min utgångspunkt. Det vore intressant att studera hur transformeringsprocessen går till i ett antal företag och att jämföra med de informella och formella vägar som finns för att underlätta processen. En sådan studie borde kunna ge mer konkreta svar på hur lösningstekniker som är stödjande för transformeringsprocessen kan utvecklas än vad som är möjligt här.

För det tredje väcks här frågor kring relevansen av de antaganden som finns i segmenteringslitteraturen. Vilka konsekvenser får beroenden mellan kundrelationer för segmenteringsteorin, när antagandet släpps, att kundrelationerna inom ett segment är homogena och att de mellan segment är heterogena? Segmenteringsmodeller utgår från helheten och försöker finna delar med olika känslighet för handlingsvariabler (konkurrensmedel). Här betonas problemet med att samtidigt aggregera och disaggregera. Den ena aspekten kan inte diskuteras fristående från den andra med tanke på de beroenden som existerar inom och mellan kundrelationer. En studie som fokuserar segmentering utifrån denna studies resultat borde kunna tillföra mycket.

För det fjärde vore informationens roll i transformeringsprocessen värd att studera vidare. Av den tidigare diskussionen framgår att informationens roll har övervärderats i flertalet planerings- och beslutsmodeller. Alla aktörer har inte tillgång till samma information och information tolkas på olika sätt. Information är ett politiskt instrument som medvetet inte når alla och som kan tolkas på vägen. Information löser följaktligen inga problem i sig och kan

således vara en maktfråga (Sjöstrand 1985). Informationens roll är intressant att studera just därför att den inte är så självklar som ofta antages.

En annan orsak till att informationens roll är värd att studera vidare är utvecklingen av informationsteknologin. Hur kan denna tänkas påverka transformering och därmed marknadsföringsplanering? Tillgången till och mottagningskapaciteten beträffande information kommer att förbättras i framtiden. Det är emellertid viktigt att komma ihåg erfarenheterna från 1960- och 1970-talens MIS-system (Management eller Marketing Information Systems). Det som är tekniskt möjligt är inte alltid det samma som det som är praktiskt genomförbart och önskvärt. Men kan en flexibilitet byggas in i systemen så att användaren styr dem och inte tvärtom kan informationens roll även i denna aspekt bli en angelägen forskningsfråga.

För det femte är planerings- och styrsystems roll som maktmedel väl värd att uppmärksamma. I litteratur och debatt tas systemens existensberättigande för givet. Det saknas då, emellertid, ett resonemang om vem det är som styr och för vem systemet är bra. Det går inte att uttala sig om huruvida ett formellt planerings- eller styrsystem är bra eller ej om ett sådant uttalande inte är kopplat till vems problem som löses. Det vore därför intressant att studera hur organisationsstruktur och administrativa system upplevs på olika organisationsnivåer och av olika aktörer i samordningsorganisationen. Intervjuerna i Kanthalfallet antyder att intressanta skillnader finns.

För det sjätte borde det här förda resonemanget om samordningsorganisation medföra nya organisationsformer. Det borde bli färre nivåer och mer varierande former inom företaget för att bättre spegla de olika samordningsorganisationernas utseende. De idag oftast förekommande organisationsstrukturerna speglar huvudsakligen de interna produktionsresurserna och inte kundernas krav på resursutbytet. Ett

exempel är Skandias tidigare divisionsorganisation som var en logisk uppdelning av produktionsresurserna men ointressant för kunden. Den som Önskar diskutera sina försäkringar vill sannolikt inte möta ett flertal kontaktpersoner som var och en talar om sitt erbjudande för att lösa delbehov. Ett annat exempel är de kunder i Kanthalfallet (Philips och Walker Crossweller) som Önskar ha en utbytesrelation till Kanthal och är mindre intresserade av hur Kanthal har löst sin interna organisation. Detta tyder på ett behov av mer projektinriktade organisationsformer som även inkuderar kundens syn på utbytesrelationen. Några frågor att gå vidare med är t ex:

- * Är det möjligt att ha flera olika typer av organisationsstrukturer i ett företag samtidigt och hur skulle de i så fall se ut?
- * Hur ska företagsledningen styra en sådan heterogen verksamhet?

English Summary

BACKGROUND

This report comprises an account and analysis of a case study intended to increase knowledge of marketing planning in industrial systems, that is, where marketing and purchasing take place between companies.

Planning of companies' marketing, commonly referred to as market or marketing planning, have received considerable attention in both literature and practice. One problem is that marketing planning literature is only in exceptional cases based on research. Most often there exist handbooks where experienced practitioners and consultants show successful examples without discussing whether the examples can be generalized to other companies. The background of this study is the practical problems that have arisen in connection with the implementation of planning in general and marketing planning in particular. My thesis differs from marketing planning literature since the models that exist are questioned, since they are often unsatisfactory reflections of the reality they are supposed to facilitate the treatment of.

The point of departure of the study is that companies are part of industrial systems. These systems consist of companies connected to one another from the raw material stage to various processing and distribution phases. Every company carries out tasks that complement or compete with the activities of other companies and which require,

make use of and generate resources. The base of the activities is that resources are exchanged among the companies in the system. This fact has two consequences in particular:

1. The need of resources from surrounding units gives rise to dependency of companies in the industrial system.
2. The division of labor requires coordination.

The purpose of the study is to describe and analyze how the exchange of resources is coordinated within the company and with customers taking into consideration the interdependencies that exist. The purpose is also to develop a model that can act as a basis for discussion of formal marketing planning.

Method

In my scientific ideal descriptions are emphasized as a basis for understanding of the phenomena examined. By describing and understanding the exchange of resources between companies, the interdependencies that exist in the industrial system and how the coordination of these resource exchanges takes place, the ambition is to find an approach and concept that develop knowledge of marketing planning. Since it is a question of complex processes with many aspects I have chosen to use case studies as a method of investigation. The case study regards a supplier company, two of its foreign sales subsidiaries, one agent and six customer companies. A total of 30 people have been interviewed, for an average of four hours each. The case study has been analyzed by means of a "discussion" where I have tried to interpret what the data indicate by making comparisons with existing theories and traditional norms and ideas.

FRAME OF REFERENCE

Marketing planning

In the literature on the subject there are few definitions, but with the aid of the motives stated, the following contents can be said to dominate. Marketing planning entails work with the future including collection of information, analysis, formulation of goals, decisions, implementation and forms for follow-ups and control with the more or less express purpose of raising the company's efficiency (often in the sense of economic result).

A large part of the marketing literature deals with marketing planning. The literature can be divided into four directions:

- * Text books and articles of a normative type. "This is how to make a marketing plan."
- * Empirically based literature on how marketing planning is conducted.
- * Empirically based literature about the marketing planner responsible.
- * Empirically based literature on why marketing planning does not succeed in practice.

This study is one of those having implementation problems as the point of departure, but it differs from other studies in that the normative models themselves are questioned. The study does not contribute to clarifying the implementation problems but belongs to that school of literature that discusses the various analysis models' (in this case interorganizational theory and a network approach) possibility of developing knowledge about marketing planning.

The literature has a point in common, that is, it has its point of departure in the marketing management approach, which has its origin in micro-economic theory but takes into account imperfect competition, and in the projection of the stimulus-organism-response of

behavioral science. In this approach the company - in its relation to the market - is assumed to have a number of preconditions (factors which cannot be influenced) to take into account, while in other respects it is rather independent and can act and influence through its action variables (marketing mix variables). The market is assumed to consist of many customers independent of each other, whose participation in the exchange of resources is limited to purchase or non-purchase. The individual customer's requirement is rather uninteresting for the supplier, it is rather the customers' average demands that are of significance. Thus marketing is seen to be a problem of optimizing, where it is necessary to find the optimal marketing mix for the purpose of influencing the demand function. The demand function is often divided into a number of market segments, which can be differentiated between and can be reached. For each of the segments an optimal marketing mix is then sought.

The literature review that has been done shows that there are well grounded reasons for marketing planning as well as good access to books and articles in the area. In spite of this studies of implementation show that the practical experiences are negative in industrial systems. In the literature three sources of the problems are quoted:

- * The planning model is not sufficiently developed or alternatively too ambitious.
- * The marketing planner is not knowledgeable enough of the models and techniques that exist.
- * Top management does not support the planning system, e.g. by means of the company's reward system.

From all this many authors draw the conclusion that the negative experiences can be handled through training of top management and marketing planners. The basic problem would then be that marketing expertise is lacking and that few companies have come far enough in their marketing orientation process. I have another point of de-

parture, that is, that the assumptions which marketing planning models rest on do not appear to be particularly applicable in many situations. Thus I do not want to take the expertise about marketing planning for granted, without first reviewing the grounds on which it is built.

Two kinds of assumptions can be distinguished in the literature of marketing planning. One kind regards the assumptions made regarding what is being planned, that is the relation to the market. The other type regards the assumptions on the planning process itself, the decision making and the role of information. As far as the assumptions are concerned, the conclusion is reached that they constitute a less than satisfactory representation of the practical reality the company meets. No consideration is taken, for example, of the interdependencies that exist between individual companies and which mean that coordination must be done, with greater attention to heterogeneity, acute solution of problems, dependencies between functions in the company, negotiations between companies and dealing with conflicts.

Marketing planning in a perspective of resource dependency

In a perspective of resource dependency the company's possibility of surviving is related to the possibility of acquiring and managing resources. Since the industrial systems are characterized by heterogeneity - that is, the resources are not completely interchangeable among themselves - there arises a dependency on those actors with whom the more important exchange of resources is implemented. In addition, there is a dependency between the company's internal activities. Thus there is a complex system of dependency relationships that must be dealt with to reach the goal - to get access to important resources and secure the sale of goods and services.

With this perspective marketing planning means a coordination of activities and resources between the supplier and the customer with consideration taken of the dependency relation between them. In

addition, this means that it is too limited a view to see - as is common - coordination as an internal necessity. Instead, the question is how internal and external resources can be coordinated with each other so that the desired exchange of resources can take place.

The picture is further complicated by the fact that the company in its relation to the surrounding environment constantly meets many varying demands regarding the exchange of resources that is to be implemented. The demands that become apparent come from the resource structure of the respective parties and hence are conditions for the efficient use of the resources. All demands cannot be met at the same time. One reason is that the company at a given point in time has a certain constellation of resources, (for example, the people in the company and technology), which is a prerequisite but also a restriction for what resource exchanges are possible to implement. Another reason is that the demands can be in conflict with each other, for example due to competition among customers. A third reason is that the company does not want to satisfy the particular demand but rather that the demand is adjusted to the company's offerings! The strategic question in marketing planning is thus which demands will determine an adjustment. Marketing and planning for it become an act of equilibrium between the demands that apply to the various resource exchanges of the company.

Marketing planning entails coordination within and between customer relations

In order to create stability in the resource exchange, the company creates exchange relations with the surrounding world. In marketing customer relations are of the greatest interest and in analyzing them two approaches are particularly interesting within marketing: the interaction approach and the network approach.

By an interaction approach the exchange process is studied and analyzed between two parties. Three paired concepts are generally used:

Exchange processes }	Describes what happens between and
Adjustments	within the parties
Problem solving }	Describes the parties' ability to
Transfer	carry out various resource exchanges
Handling }	Groups the most important marketing
Limitation	problems

One characteristic in exchange relations is that they function as more or less strong bonds - technical, organizational, expertise, social, economic/juridical - between companies in the industrial system.

According to the interaction approach, it is essential to take care of customer relations working out from their characteristics. Such handling, however, creates problems as the parties normally live in a world of limited resources. One marketing question is thus how far the supplier should conduct his problem solving or his transferring vis à vis various customers and thus which resources should be permitted to be tied up and to what extent in a given customer relationship. This question leads naturally to the other interesting approach, the network approach, where the exchange relationship between two partners is not studied in isolation, but in the context of the entire network of exchange relations that the company has with its environment.

By network is meant a description of the market on a macro level. The market consists of heterogeneous companies that conduct production, marketing and consumption activities. The companies establish, maintain, develop and terminate exchange relations with other companies with whom they exchange values. The companies have positions in the network, which reflect their possibility of influencing their situation. By position is meant the company's function (wholesaler, manufacturer etc), composition of exchange relations and significance for the network. For this study, the network approach entails primarily the fact that there exist interdependencies not only to just one customer but to an entire group of customers and that there hence

arise interdependencies among the customers, partly because they use the same resources offered by the supplier, partly because the supplier wishes to offer adjustments in his product that have been made for one customer to other customers as well in order to be paid for his investments and to obtain greater commitment from his customers.

Conclusion

Marketing planning entails coordination of the internal resources (technical core) with the customers' resources taking into account the interdependencies that prevail. The problem is thus to pay regard to the individual prerequisites for resource exchange at the same time as a totality for exploitation of resources in the technical core is created, taking into consideration the network of exchange relations that exists.

The purpose of the investigation for the empirical study is: to describe and analyze the preconditions for and treatment of resource exchanges as an expression of the company's marketing planning in the sense of coordination within and among customer relations. In the preconditions for the resource exchange is included a study of the interdependencies in the customer relations and of the adjustment that is made between the demands of the technical core for standardization and planning and customers' demands for flexibility and adjustment.

THE RESEARCH CASE

In the research case the Bimetal and Controls Division in Kanthal Electroheat AB are described regarding products, sales organization, markets and competitive situation. In addition two subsidiaries, British and Danish, the agent in the Netherlands and the respective markets they work in are described. Finally, six customers are described - Otter Controls Ltd, Walker Crossweller & Co Ltd, Philips,

Danfoss A/S, Acaso AB and ASEA AB - in terms of products, markets, sales organizations, customer relationships and purchase of bimetal. The phenomenon studied in the research case is the exchange of resources between the companies, seen from the point of view of the supplier.

PREREQUISITES FOR EXCHANGE OF RESOURCES

Four different actors' situation and the demands made on the resource exchange are described and analyzed. The four actors are the production, the central sales organization, the foreign organization and the customers. The analysis of the prerequisites takes place by working out from "critical" events in the respective customer relationships, where questions of coordination have been formulated urgently.

The technical core is complex and uncertain due to the long process time and a great number of bimetal products that are to be handled at the same time in the process. Therefore there is a need of a pattern and standardization to make the process flow even.

In the sales organization flexibility towards the customers is sought, which means that the technical core must be less preplanned and standardized. At the same time there is also in the central and foreign-based sales organizations a contradictory situation, since the central sales organization only works with bimetal while the foreign organization works with all of Kanthal Electroheat's products. On the central level coordination takes place in relation to a number of bimetal customers all over the world, while the coordination in the foreign organization takes place in relation to a number of Kanthal relations in the country in question and a production unit in Sweden.

The demands customers make on the resource exchange vary. Three categories of customer relations are apparent from the analysis. I

call them "Propelling exchange relations", "Established exchange relations" and "Standard exchanges". In the "Propelling exchange relations" there is a development of problem solving and/or transferring. The parties invest to a varying extent in order to find forms for a future established exchange relation. In the "Established exchange relations" confidence has been built up between the parties. Thereby the continuous resource exchange can take place with the aid of routines. The contents of the routines are negotiated at regular intervals on a relatively high level in the respective companies. In the "Standard exchanges" the customer and the supplier are relatively anonymous. The customer places his order in accordance with a standard, follows the price lists and supply conditions. The supplier makes his delivery. This heterogeneous situation within the customer structure makes demands of flexibility on the supplier.

The dependency relationships prevailing between the parties in the customer relations are interesting, since the demands thus acquire significance for the parties' actions in the resource exchange. The dependency relationship between the parties has four aspects:

- * Origin
 - technical resources
 - organizational resources
 - derivative resources
- * Strength
 - availability of the resource
 - importance of the resource (what consequences arise if the resource vanishes)
 - exchangeability of the resource
- * Kind
 - volume dependency
 - development dependency
 - social dependency
- * Reciprocity

By way of conclusion it can be stated that the resource exchange is subject to many demands, that are not always compatible with each other. This is true internally, internally-externally, and externally. From the point of view of the supplier these various demands must be coordinated so that the goals for the operations can be reached.

To distinguish between internal and external demands can then be less interesting. Rather, it is the customer relation that is the "organization" to be coordinated, which I call the coordination organization. In Figure 1 can be seen Bimetal and Controls' coordination organization with the customer Otter Controls.

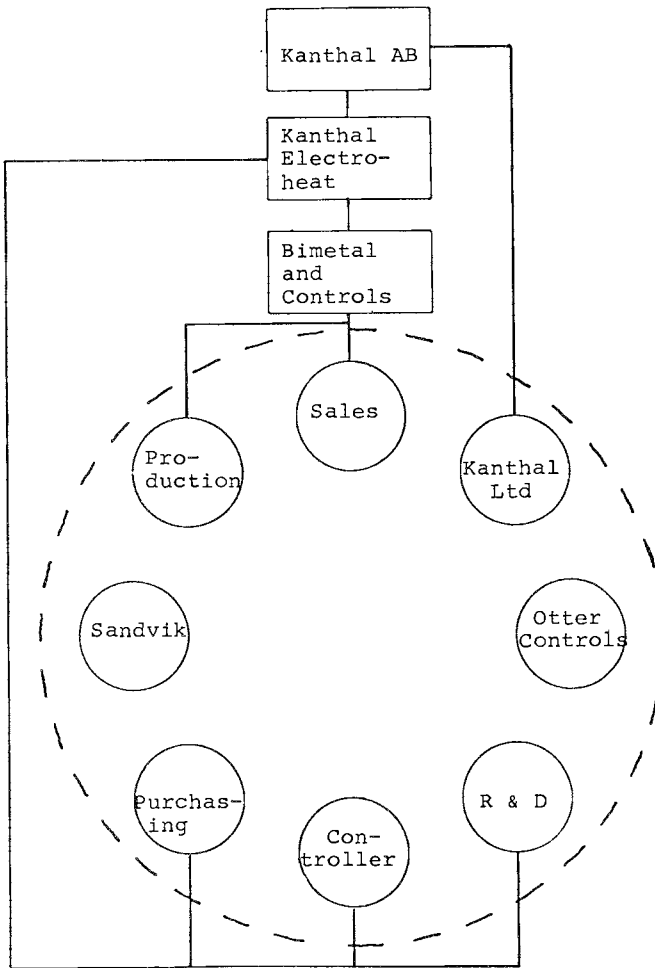


Figure 1: The coordination organization for Bimetal and Controls and Otter Controls

The figure shows the coordination organization's various actors and the formal organizational structure from the point of view of the supplier. The broken circle shows the limits of the coordination organization. The actors within the circle must interact and their activities must be coordinated so that the resource exchanges can be implemented. The coordination organization has implications for the possibility to influence and to plan.

Bimetal and Controls are responsible for coordinating the demands from the actors in their own organization, either directly, e.g. production, or indirectly, e.g. Kanthal Ltd (the British subsidiary) which reports to the group management and R & D, which reports to Kanthal Electroheat. Demands from actors outside the formal organization must also be coordinated. The possibility of influencing is reduced the farther away from the direct actors one gets in the organization. However, it is not realistic to conduct marketing planning as if Bimetal and Controls were independent of other actors in the exchange of resources. Instead, it is the customer relationship and the coordination organization which it is interesting to plan for.

Coordination organizations differ depending on what kind of customer relations it is a question of. Thereby there are two aspects to be included in the coordination. One of them is that the coordination organization with a customer must work, that is, the coordination within an individual customer relation. Since customers' demands differ, each customer is regarded as unique. The demands cannot, however, be handled as unique, since the other aspect of the coordination organization is, that a group of (heterogeneous) coordination organizations must be coordinated with each other, that is, there must be a coordination between customer relations.

COORDINATION WITHIN CUSTOMER RELATIONS

From the interdependencies - in terms of volume, development and social factors - between the parties, two strategies for coordination within customer relations can be identified in the Kanthal case:

* Stabilizing

An operation with a capital intensive and partially complicated production with a long process requires a certain minimum level in the operations and a certain predictability. In order to create this platform resource exchanges of a standard character, where the continuous need of adjustment is minimal, are required.

* Development oriented

No company can survive if it is not adapted and developed in pace with changes in other companies in the system. Changes take place regarding the position between various suppliers, the position between supplier and customer etc. In order to defend his position or find a new one, a supplier must develop his ability to adjust to changes that arise and/or contribute to these changes himself.

COORDINATION BETWEEN CUSTOMER RELATIONS

Customer relations have unique qualities that the supplier needs to know about. They cannot however be coordinated individually with the technical core. The reason is that the interdependencies exist between the customer relations. Two dependencies can be identified in the Kanthal case:

- * Customer relations compete for a common and limited resource base that the supplier has.

- * Dissemination effects can arise between the customer relations. By this is meant the possibility of transferring acquired knowledge between customer relations, which is neither self-evident nor easy. The knowledge acquired in a customer relation can entail new approaches for other customers in their evaluation and use of the solution to the problem. Another aspect is that the supplier can become a pawn in the customers' competition. A judgement must be made not to disseminate too much information from one customer to another and not to be too restrictive with the information. Finally, the situation can arise where a single adjustment leads to increased commitments to all customers.

This situation entails demands to put the customer relations in context with each other to find a balance between different types of resource exchanges but also work out from the individual customer relation. This means that the way customer relations are aggregated is of great significance. Some can be aggregated while others present difficulties in that respect.

TRANSFORMATION AND MARKETING PLANNING

As a summary of the results of the study, a model for coordination of marketing from the point of view of the supplier is presented in Figure 2.

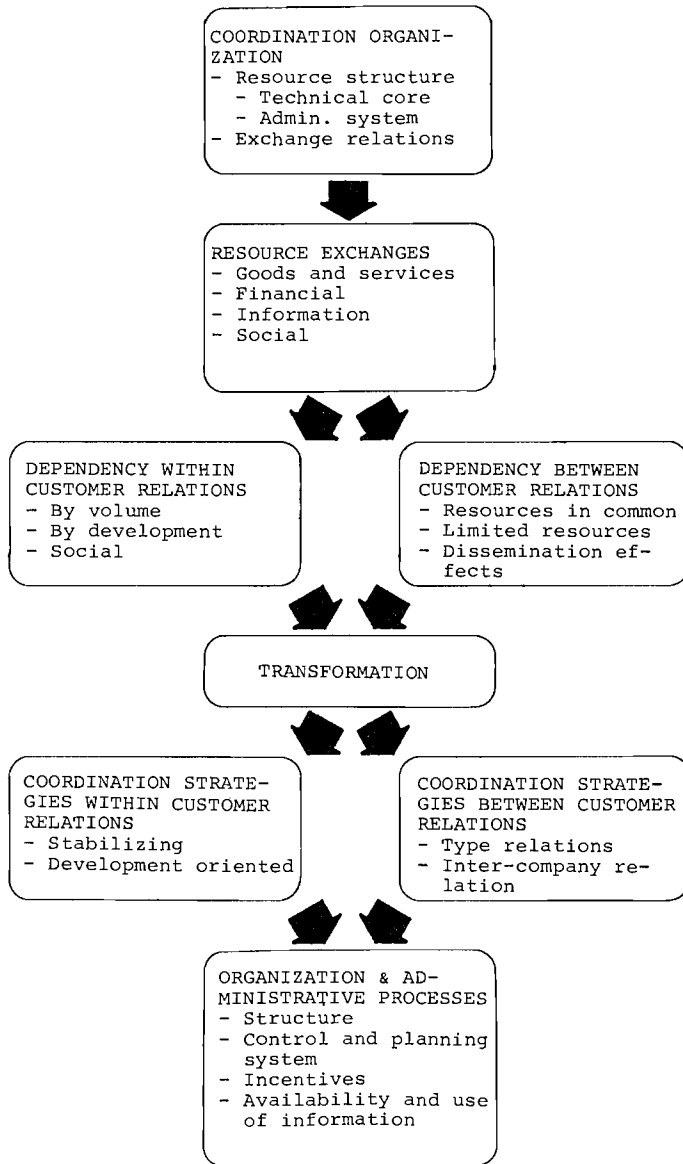


Figure 2: Model of coordination of marketing

In this model the key activity in marketing planning is transformation, which is defined as follows: Transformation is a process where consideration is taken simultaneously of interdependencies within and between customer relations when coordinating activities and resources in the coordination organization.

Transformation is of course carried out in one form or another. The question is however how conscious and systematic this process is and on what ground it is carried out. The resources in the administrative system can facilitate the transformation process by the way in which the company is organized and steered as well as by the way in which communication takes place. Formal marketing planning can thus be one way of facilitating the transformation process.

But there is no self-evident right path to follow for the transformation process, even if it is conscious and systematic. What is good or bad is determined by the situation prevailing, taking into consideration the composition of resources and thus the conditions for the exchange of resources.

Transformation must also both be planned and continually dealt with. Thus it can be said to contain two parts, one steering part that contains organizational and steering strategies for transformation - that is, what the company wishes to do - and a real part that concerns the contents of marketing - that is, what the company does.

In the steering part the following questions should be included in the marketing planning:

- * What coordination organizations belong to the company directly and which ones influence or are influenced indirectly?
- * What key activities exist in the various coordination organizations, taken individually? Is there a connection between them?

- * What point of departure do the various actors have, what resource structure do they have and in particular, what critical resources, and finally, what aims do they have for the use of these resources? Thus, what interdependencies exist between the actors regarding activities and resources working from the conditions prevailing in the technical core and in the exchange relations?
- * What demands for adjustment of performance exist and what possibilities exist to influence them?
- * What consequences arise in connection with an adjustment in a customer relation or what consequences does a group of customers have for the ability to implement other resource exchanges, that is, what resources in common that are tied up in a certain customer relation do other customer relations lay claim to, and what dissemination effects arise for whom?
- * What kind of customer relations are sought after? How shall they relate to each other?
- * How well does the administrative system reflect the prevailing conditions?

In this view of marketing planning there is thus a clear emphasis on analysis of and understanding of the situation one finds oneself in and its possible development as well as the marketing issues that must be dealt with in particular. In this context the forms of marketing planning are less interesting than the contents. Since the situation is not static, marketing planning must not become an activity limited in time, soon to be forgotten, but rather it should be regarded as a continuous search and learning process. Discussions of the situation, the future and routines must thus be a continuous ongoing activity where all those involved learn to better understand the conditions prevailing in the technical core and in the exchange relations.

How does this view coincide with the prevalent one? In Table 1 the differences between transformation and marketing planning models are summarized.

Table 1: Differences between transformation and marketing planning models.

	<u>Transformation</u>	<u>Marketing planning models</u>
Purpose	Coordination of activities and resources through transformation between dependencies within and between customer relations	Influence of demand function through optimal marketing mix
	Search and learning process	Annual activity limited in time
	Basis for priorities between customer relations	Basis for other company plans
Focus	Coordination organization	Demand functions
	Parts and totality	Totality
Contents	Corporate plan from a marketing perspective	Functional plan
	Analysis of the most important marketing issues	Compilation of decisions Segmentation
	More dynamic	Less dynamic
Formalization	Less, many plans, weekly meetings, memos, travel reports etc	Greater, aggregated plan

In the frame of references, the question is asked why marketing planning is so difficult. With this study as a support I wish to maintain that there are three problems of principle with existing marketing planning models that must be taken into consideration in a discussion of marketing:

- * They contain unrealistic assumptions in certain market situations regarding the role of marketing in the exchange of resources and regarding the process of planning.

- * The level of aggregation is too high. The point of departure is the totality, which can be on such a high level that few people feel they are involved.
- * The orientation is not directed to the most important marketing issues.

Those wishing to develop a marketing planning system must therefore be able to fully answer the following questions:

- * Which are the most important marketing issues to be dealt with in the company?
- * What assumptions underly the models and systems to be used in order to facilitate the handling of the most important marketing issues?
- * How can overly ambitious attempts be avoided and how can an on-going development of models and systems be rewarded in order to create learning of skills?

Proposal of further research

In the first place, I have not investigated the entire network of the supplier's exchange relations. In particular the supplier's suppliers, his competitors and a wider group of customers and their customers are missing from this study. A future study should avoid this limitation.

In the second place, the transformation process has not been explicitly studied. It would be valuable to study how this takes place in a number of companies and to compare the formal and informal paths used to facilitate the process.

In the third place, the study has significance for the relevance of the assumptions prevailing in the segmentation literature. It would hence be interesting to study what consequences the dependencies between customer relations would have for segmentation theory, when the assumption is abandoned that customers within a segment are homogeneous and that the segments in between are homogeneous.

In the fourth place, the role of information in the transformation process should be further studied, partly because its role is not as self-evident as is often assumed, partly because the development of information technology can have great significance.

In the fifth place the role of the planning and steering systems as instruments of power is worthy of attention by studying how organizational structures and formal systems are experienced on different levels of organization and by different actors in the coordination organization.

Bilaga 1

Intervjupersoner

KANTHAL ELECTROHEAT

- * Lars-Gunnar Norberg, tekn dr, divisionschef, Bimetal and Controls 1981-84. VD Kanthal Casting 1984 -
- * Börje Monié, försäljningschef, Bimetal and Controls. I den förra organisationen regionansvarig för Kanthals produkter i Västeuropa.
- * Bengt-Olof Råberg, teknisk säljare, Bimetal and Controls sedan 1982. Tidigare säljare hos Foil Elements.
- * Hans Stafflin, produktionschef, Bimetal and Controls. I den förra organisationen chef för kallvalsverket. Under ett antal år arbetstagarrepresentant i koncernstyrelsen.
- * Åke Hellgren, arbetsledare, Bimetal and Controls sedan 20 år.
- * Josefine Birnbaum, ordermottagare, Bimetal and Controls sedan 1982. Tidigare sekreterare inom produktionen.
- * Kjell Velander, chef för produktionsplaneringen, Bimetal and Controls sedan 1979.
- * Josef Steiner, produktionsplanerare, Bimetal and Controls.

- * Leif Rick, divisionschef, Heating Technology. I den förra organisationen försäljningsdirektör.
- * Henrik Henriksson, försäljningschef, Heating Technology.
- * Per-Ola Ek, chef Drageriet, Heating Technology.
- * Rune G. Johansson, divisionschef, Furnace Products.
- * Lars-Jöran Frisk, försäljningsansvarig Norden, Furnace Products. Tidigare försäljningsansvarig i Norden för Kanthals samtliga produkter.
- * Christer Kaurin, försäljningsansvarig Sydostasien, Furnace Products. Tidigare chef för avdelningen Market Planning and administration.
- * H. Åke Nilsson, divisionschef, Foil Elements fram till 1984. Därefter divisionschef, Bimetal and Controls.
- * Bernth Gustafsson, produktions- och utvecklingschef, Foil Elements.

UTLANDSORGANISATIONEN

- * Phillip G. Taylor, VD, Kanthal Ltd.
- * Enok Henriksen, VD, Kanthal A/S.
- * H.R.M. Heijerman, VD, B.V. Ingenieursbureau "Kracht" sedan 1981. Tidigare ansvarig för mekaniska sidan inom företaget.
- * W.J. de Bruijn, säljansvarig Kanthalprodukter sedan 25 år, B.V. Ingenieursbureau "Kracht".

KUNDFÖRETAG

- * Malcolm Blackburn, VD, Otter Controls Ltd.
- * Neil Dicken, Quality Assurance Manager, Otter Controls Ltd.
- * Andy McTaggart, Group Commercial Manager, Walker Crossweller & Co Ltd.
- * E. Bremer, inköpare, Philips Drachten.
- * Jes Lorenzen, inköpare, Danfoss A/S.
- * Flemming Madsen, inköpare, Danfoss A/S.
- * Kari Vesko, ägare och grundare av Acaso AB.
- * Kurt Ågren, inköpschef, ASEA Transformers. Tidigare chef för inköpsgruppen för Metaller.
- * Bengt Dellbrandt, inköpschef, ASEA Controls.
- * Bengt Rydén, beställningsansvarig, ASEA Controls.

Bilaga 2

Koncernen respektive Kanthaldivisionen (Kanthal Electroheat)

Koncernen (mkr)

	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983 ¹⁾	1984 ¹⁾	1985 ²⁾	1986 ³⁾
Extern fakturering, mkr	404	392	407	488	611	645	661	710	768	880	1009	1007	1262	993	974	1671	2191
Exportandel, %	-	-	50	51	49	47	51	59	61	60	62	67	72	78	80	77	80
Resultat efter avskrivningar, mkr	48	23	15	31	72	45	46	33	45	71	78	78	111	75 ⁴⁾	91 ⁴⁾	168 ⁵⁾	161 ⁵⁾
Redovisad nettovinst, mkr	12	10	6	13	9	11	12	8	9	8	17	51	-19	9	22	33	23
Soliditet, %	42	40	37	38	36	39	36	37	37	36	35	35	35	32	30	15	20
Investeringar, mkr	24	35	43	44	29	42	58	58	41	42	51	44	36	53	56	120	172
Antal anställda	4623	4723	4727	4740	4853	4864	4703	4480	4211	4160	4191	3812	3926	2064	2087	3073 ³⁾	3691 ³⁾

Divisionen (mkr)

	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983 ⁶⁾	1984 ⁶⁾	1985 ⁶⁾	1986 ⁶⁾
Fakturering, mkr	95	86	92	105	131	127	142	165	185	219	255	419	522	596	744	840	839
Exportandel, %	88	70	91	93	93	91	92	93	94	93	92	95	96	96	96	95	96
Resultat före finansnetto, mkr	-	-	-	-	-	-	-	-	-	41	50	68	89	81 ⁷⁾	115 ⁷⁾	132	87
Avkastning på selsatt kap., %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20	25	20	23	22	27	31	20
Antal anställda	-	-	592	590	637	951	938	837	765	790	779	1219	1166	1407	1468	1616	1606

1) Uppgifterna avser den nya koncernen Kanthal AB

2) Höganäs ingår i förekommande fall med halvårsvärden

3) Uppgifterna avser den nya koncernen Kanthal Höganäs AB

4) Resultat före extraordinära poster och bokslutsdispositioner

5) Resultat före bokslutsdispositioner och skatt

6) Uppgifterna avser Kanthal Electroheat AB

7) Resultat efter finansnetto

Litteraturförteckning

- Abell, D.F. & Hammond, J.S., 1979, Strategic Marketing Planning: Problems and Analytical Approaches. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall Inc.
- Ackoff, R.L., 1970, A Concept of Corporate Planning. New York: Wiley Interscience.
- Alderson, W., 1965, Dynamic Marketing Behavior - A Functionalist Theory of Marketing. Homewood, Ill.: R.D. Irwin Inc.
- Ames, B.C., 1968, Marketing Planning for Industrial Products. Harvard Business Review, Vol. 46, September-October, s. 100-111.
- Anthony, R.N., 1965, Planning and Control Systems - A Framework for Analysis. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Arbnor, I. & Bjerke, B., 1977, Företagsekonomisk metodlära. Studentlitteratur: Lund.
- Benndorf, H., 1984, Samordning av industriella relationer - empirisk del. Arbetsrapport. Stockholm: MTC.
- Benndorf, H. & Hammarkvist, K.-O., 1983, Marknadsföringens styrning. I Arndt, J. & Friman, A. (red.), Intern marknadsföring. Malmö: LiberFörlag.
- Benndorf, H. & Nordenson, J., 1978, Marknadsföringsplanens uppgifter. Stockholm: MTC.
- Benndorf, H. & Nordenson, J., 1980, Marknadsplanering i praktiken - ett annorlunda synsätt baserat på ett studium av två företag. MTC-skrift 12, Malmö: LiberFörlag.
- Bergman, B. & Johanson, J., 1978, Inköp och produktutveckling. I Melin, L. & Håkansson, H. (red.), Företagets inköp. Lund: P.A. Norstedt & Söner.
- Björkegren, D., Företagsledarutbildning - en fallstudie. Stockholm: EFI.

- Blois, K.J., 1980, Market Concentration - Challenge to Corporate Planning. Long Range Planning, Vol. 13, August, s. 56-62.
- Brandinger, R., 1982, Vill man vara flexibel måste man planera. Ekonomien, nr. 1, s. 26-28.
- Brege, S., Olsson, O. & Palmér, A., 1985, Att arbeta med framtiden - om prognoser och planering i företag. MTC-skrift 25, Malmö: LiberFörlag.
- Brunsson, N., 1981, Företagsekonomi - avbildning eller språkbildning. I Brunsson, N. (red.), Företagsekonomi - sanning eller moral? Lund: Studentlitteratur.
- Burns, R. & Stalker, G.M., 1961, The Management of Innovation. London: Tavistock Publications.
- Buzzel, R.D., Gale, B.T. & Sultan, R.G.M., 1975, Market Share - A key to Profitability. Harvard Business Review, vol. 53, January-February, s. 97-107.
- Choffray, J.M. & Lilien, G.L., 1980, Marketing Planning for New Industrial Products. New York: John Wiley & Sons.
- Christopher, W.F., 1970, Marketing Planning that Gets Things Done. Harvard Business Review, vol. 48, September-October, s. 56-64.
- Cossé, T.J. & Swan, J.E., 1983, Strategic Marketing Planning by Product Managers - Room for Improvement? Journal of Marketing, vol. 47, s. 92-102.
- Cunningham, M.T. & Homse, E., 1982, An Interaction Approach to Marketing Strategy. I Håkansson, H. (ed.), International Marketing and Purchasing of Industrial Goods. Chichester: John Wiley & Sons.
- Cyert, R.M. & March, J.G., 1963, A behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice - Hall Inc.
- Day, G.S., 1977, Diagnosing the Product Portfolio. Journal of Marketing, vol. 41, s. 29-38.
- Day, G.S., 1981, Analytical Approaches to Strategic Market Planning. I Enis, B.M. & Roering, K.J. (eds.), Review of Marketing 1981. Chicago: AMA.
- Day, G.S., 1984, Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage. St Paul, Minn.: West Publishing Company.
- Dill, W.R., 1958, Environment as an Influence on Managerial Autonomy. Administrative Science Quarterly, vol. 3, nr. 2, March, s. 409-443.

- Doyle, P., 1975, Market Planning in the Multiproduct Firm. Industrial Marketing Management, vol. 1, nr. 4, s. 183-192.
- Eliasson, G., 1976, Business Economic Planning: Theory, Practice and Comparison. Katrineholm: Swedish Industrial Publications & John Wiley & Sons.
- Eliasson, G., Fries, H., Jagrén, L. & Oxelheim, L., 1984, Hur styrs storföretag? Malmö: LiberFörlag.
- Ellis, D.J. & Pekar, P.P., 1977, Linking Resources to Strategic Marketing Plans. Industrial Marketing Management, vol. 6, nr. 1, s. 3-7.
- Faludi, A., 1973, Planning Theory. Oxford: Pergamon Press.
- Ford, D.I., 1978, Stability Factors in Industrial Marketing Channels. Industrial Marketing Management, vol. 7, nr. 7, s. 410-422.
- Ford, D.I., Håkansson, H. & Johanson, J., 1986, How Do Companies Interact. Industrial Marketing & Purchasing, vol. 1, nr. 1, s. 26-41.
- Forss, K., 1985, Planning and Evaluation in Aid Organizations. Stockholm: EFI/IIB.
- Galbraith, J., 1973, Designing Complex Organizations. Reading Mass.: Addison - Wesley Publishing Company.
- Gharajedaghi, J. & Ackoff, R.L., 1984, Mechanisms, Organisations and Social Systems. Strategic Management Journal, vol. 5, nr. 3, s. 290-300.
- Greenley, G.E., 1982, An Overview of Marketing Planning in UK Manufacturing Companies. European Journal of Marketing, vol. 16, nr. 7, s. 3-15.
- Greenley, G.E., 1983 a, Where Marketing Planning Fails. Long Range Planning, vol. 16, nr. 1, s. 106-115.
- Greenley, G.E., 1983 b, Effectiveness in Marketing Planning. Strategic Management Journal, vol. 4, nr. 1, s. 1-10.
- Greenley, G.E., 1986, Does Strategic Planning Improve Company Performance. Long Range Planning, vol. 19, nr. 2, s. 101-109.
- Hammarkvist, K.-O., Håkansson, H. & Mattsson, L.-G., 1982, Marknadsföring för konkurrenskraft. Malmö: LiberFörlag.
- Hayes, R.H., 1985, Strategic Planning - Forward in Reverse? Harvard Business Review, vol. 62, November-December, s. 111-119.

- Hayes, R.H. & Abernathy, W.J., 1980, Managing Our Way to Economic Decline. Harvard Business Review, vol. 58, July-August, s. 67-77.
- Hise, R.T. & Kelly, J.P., 1978, Product Management on Trial. Journal of Marketing, vol. 42, s. 28-33.
- Hirschman, A.O., 1970, Exit, Voice and Loyalty. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Hopkins, D.S., 1972, The Short-term Marketing Plan. Conference Board Report No. 565. New York.
- Hughes, D.G., 1978, Marketing Management: A Planning Approach. Reading, Mass.: Addison - Wesley Publishing Company.
- Håkansson, H., (ed.), 1982, International Marketing and Purchasing of Industrial Goods - An Interaction Approach. Chichester: John Wiley & Sons.
- Håkansson, H. & Snehota, I., 1976, Marknadsplanering - Ett sätt att skapa nya problem? Lund: Studentlitteratur.
- Håkansson, H. & Johanson, J., 1982, Analys av industriella affärsförbindelser. Att utveckla marknadsföringsstrategier på industriella marknader. MTC-skrift 18. Malmö: LiberFörlag.
- Håkansson, H. & Johanson, J., 1984, Företags- och individnät som bas för industriell utveckling - ett forskningsprogram. Uppsala universitet.
- Hägg, I., 1981, Validering och generalisering - problem i företags-ekonomisk forskning. I Brunsson, N. (red.), Företagsekonomi - sanning eller moral? Lund: Studentlitteratur.
- Hägg, I. & Johanson, J. (red.), 1982, Företag i nätverk - ny syn på konkurrenskraft. Stockholm: SNS.
- Johanson, J. & Mattsson L.-G., 1985, Marketing Investments and Investments in Industrial Networks. International Journal of Research in Marketing, vol. 2, s. 185-195.
- Kotler, P., 1970, Corporate Models: Better Marketing Plans. Harvard Business Review, vol. 48, July-August, s. 135-149.
- Kotler, P., 1980, Marketing Management: Analysis, Planning and Control. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall Inc.
- Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W., 1967, Organization and Management: Managing Differentiation and Integration. Boston, Mass.: Harvard University.

- Leyshon, A.M., 1976, Marketing Planning and Corporate Planning. Long Range Planning, vol. 9, February, s. 29-37.
- Lindblom, C.E., 1959, The Science of "Muddling Through". Public Administration Review, vol. 19, s. 79-88.
- Lindell, M., 1980, Situationsanpassade strategiska planerings- och beslutsprocesssystem. Meddelande 58. Helsingfors: Svenska Handelshögskolan.
- Lorange, P., 1979, Formal Planning Systems: Their Role in Strategy Formulation and Implementation. I Schendel, D.E. & Hofer, C.W. (eds.), Strategic Management - A New View of Business Policy and Planning. Boston, Mass.: Little, Brown and Company.
- Luck, D.J., 1969, The Interfaces of a Product Manager. Journal of Marketing, vol. 33, s. 32-36.
- Mattsson, L.-G., 1984, Förändringar i nätverk - industriella företags positionsförändringar. Arbetspapper. Stockholm.
- Mattsson, L.-G., 1985, An Application of a Network Approach to Marketing: Defending and Changing Market Positions. I Arndt, J. & Dholakia, N. (eds.), Changing the Course of Marketing: Alternative Paradigms for Widening Marketing Theory. Greenwich, Conn.: JAI Press.
- McCarthy, E.J., 1960, Basic Marketing: A Managerial Approach. Homewood Ill.: R.D. Irwin Inc.
- McDonald, M.H.B., 1979, Marketing Planning in an Industrial and International Context. Cranfield Research Papers in Marketing & Logistics, nr. 23, s. 93-137. Cranfield, Bedford.
- McDonald, M.H.B., 1982, International Marketing Planning. European Journal of Marketing, vol. 16, nr. 2, s. 3-32.
- McInnes, W., 1964, A Conceptual Approach to Marketing. I Cox, R., Alderson, W. & Shapiro, S.J. (eds.), Theory in Marketing. Homewood, Ill.: R.D. Irwin Inc.
- McIntyre, D.R., 1977, Your Overseas Distributor Action Plan. Journal of Marketing, vol. 41, s. 88-90.
- Meier, A.P., 1976, Developments in Marketing Planning. Managerial Planning, March-April, s. 22-43.
- Melin, L., 1977 a, Olika strategier, olika organisationsformer och olika värdesystem. Linköpings universitet, Ekonomiska institutionen, forskningsrapport nr. 72.

- Melin, L., 1977 b, Strategisk inköpsverksamhet - organisation och interaktion. Linköpings universitet, Ekonomiska institutionen, avhandling nr. 1.
- Miller, E.C., 1967, Marketing Planning: Approaches of Selected Companies. AMA research study 81. New York.
- Mintzberg, H., 1979, The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall Inc.
- Mintzberg, H., 1981, Research Notes and Communications: What is Planning Anyway? Strategic Management Journal, vol. 2, s. 319-324.
- Mintzberg, H., 1983, Power In and Around Organizations. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall Inc.
- Nimer, D.A., 1972, Marketing Planning by Matrix Analysis. Industrial Marketing, September, s. 50-60.
- Normann, R., 1976, På spaning efter en metodologi. Stockholm: SIAR Dokumentation AB.
- Normann, R., 1975, Skapande företagsledning. Lund: Aldus.
- Parsons, T., 1960, Structure and Process in Modern Societies. Glencoe, Ill.: The Free Press.
- Pearson, E.A., 1973, Developing the Short Range Marketing Plan. The McKinsey Quarterly, Winter, s. 41-53.
- Perrow, C., 1981, Markets, Hierarchy and Hegemony. I Van de Ven, A. & Joyce, W. (eds.), Perspectives on Organizational Design and Behavior. New York: John Wiley & Sons.
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R., 1978, The External Control of Organizations - A Resource Dependence Perspective. New York: Harper & Row Publishers.
- Pugh, D.S., 1969, The Context of Organization Structures. Administrative Science Quarterly, vol. 14, s. 91-114.
- Ramström, D., 1969, Systemplanering. Stockholm: Scandinavian University Books.
- Rasmussen, A., 1955, Pristeori eller parameterteori - Studier omkring virksomhedens afsaetning. København: Erhvervsøkonomisk Forlag.
- Richardson, K.B., 1972, The Organization of Industry. The Economic Journal, vol. 82, September, s. 883-896.

- Ringbakk, K.A., 1971, Why Planning Fails. *European Business*, nr. 29, Spring.
- Schocker, A.D. (ed.), 1979, Analytical Approaches to Product and Marketing Planning. MSI Report nr. 79-104. Cambridge, Mass.
- Schoeffler, S., Buzzel, R.D. & Heany, F., 1974, Impact of Strategic Planning on Profit Performance. Harvard Business Review, vol. 52, March-April, s. 137-145.
- Scott, W.R., 1981, Organizations - Rational, Natural and Open Systems. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall Inc.
- Sheth, J.N., 1972, A Conceptual Model of Long Range Multinational Marketing Planning. Management International Review (BRD), nr. 4-5, s. 3-10.
- Sheth, J.N. & Frazier, G.L., 1983, A Margin-Return Model for Strategic Market Planning. Journal of Marketing, vol. 47, s. 100-109.
- Shruptrine, F.K. & Toyne, B., 1982, International Marketing Planning: A Standardised Process. Journal of International Marketing, vol. 1, nr. 1, s. 16-28.
- Silverman, D., 1970, The Theory of Organizations: A Sociological Framework. New York: Basic Books.
- Simon, H.A., 1957, Administrative Behavior. New York: MacMillan.
- Sjöstrand, S-E., 1985, Samhällsorganisation. Kristianstad: Doxa Ekonomi.
- Smallwood, J.E., 1973, The Product Life Cycle: A Key to Strategic Marketing Planning. MSU Business Topics, Winter, s. 29-35.
- Srivastava, R.K. & Schocker, A.D. (eds.), 1982, Analytic Approaches to Product and Marketing Planning: The Second Conference. MSI report no. 82-109. Cambridge, Mass.
- Stapleton, J., 1974, How to Prepare a Marketing Plan. Farnborough: Gower Press Ltd.
- Stasch, S.F. & Lanktree, P., 1980, Can Your Marketing Planning Procedures be Improved. Journal of Marketing, vol. 44, s. 79-90.
- Thompson, J.D., 1967, Organizations in Action. New York: McGraw-Hill.
- Tufvesson, I., 1979, Marknadsorientering av företaget genom bättre marknadsplanering. ERFA-resultat 1. Stockholm: MTC.

- Turnball, P. & Valla, J.P., 1986, Strategic Planning in Industrial Marketing - An Interaction Approach. Paper presented at EMAC, Helsingfors.
- Törnebohm, H., 1975, Undersökande system, paradigm och tematiska diskussioner. Göteborgs universitet, Avd. för vetenskapsteori, rapport nr. 76.
- Valdelin, J., 1974, Produktutveckling och marknadsföring. Stockholm: EFI.
- Weick, K.E., 1969, The Social Psychology of Organizing. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Wiersema, F.D., 1983, Strategic Marketing: Linking Marketing and Corporate Planning. European Journal of Marketing, vol. 17, nr. 6, s. 46-56.
- Williamson, O.E., 1975, Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-trust Implications. New York: The Free Press.
- Winer, L., 1965, Are You Really Planning Your Marketing? Journal of Marketing, vol. 29, s. 1-8.
- Woodward, J., 1965, Industrial Organizations: Theory and Practice. London: Oxford University Press.
- Zoltners, A.A. (ed.), 1982, Marketing Planning Models. Studies in the Management Sciences, vol. 18. Amsterdam: North-Holland Publishing Company.

