

KONTAKTKONFERENS

KRING

MARKNADSUNDERSÖKNING OCH MARKNADSFORSKNING

Saltsjöbaden den 13-14 februari 1961.

## INNEHÅLL

	Sid.
Hälsningsanförande av direktör Bertil Kugelberg .....	1
Företaget i en fri marknadsekonomi, föredrag av professor Hans Brems, University of Illinois .....	4
Frågor och svar i anslutning till professor Brems' föredrag .....	15
Företaget och marknadsföringen, föredrag av professor Leif Holbaek-Hanssen, Norges Handelshøyskole .....	20
Frågor och svar i anslutning till professor Leif Holbaek-Hanssens föredrag .....	32
Om basundersökningar rörande konsumtionen och marknaden, föredrag av ekon.lic. John Ekström, Industriens Utredningsinstitut .....	36
Om producentvaruundersökningar, föredrag av civilekonom Kjell Brändström, Svenska Cellulosa AB .....	45
Om konsumentvaruundersökningar, föredrag av ekon.lic. Lennart Myrén Svenska AB Philips .....	53
Diskussion i anslutning till föredragen .....	61
Diskussion kring Företagspolitik och marknads- planering med inledning av fil.lic. Jonas Nordenson .....	75

Direktör Bertil Kugelberg:

INLEDNINGSANFÖRANDE

Som alla vet arbetar man på Industriens Utredningsinstitut med ekonomisk forskning som i stor utsträckning är inriktad på att tillgodose industriens intressen. För närvarande håller vi på med en stor utredning om den offentliga sektorns expansion, och en annan pågående utredning som närmast ligger på arbetsmarknadsområdet, gäller arbetskraftens rörlighet. Vi utför också en del specialundersökningar. Som exempel härpå kan jag nämna en aktuell utredning rörande utvecklingen av gods-transporterna. Detta utredningsarbete är en sida av institutets verksamhet. Men institutet är också något av ett kontaktorgan mellan forskningen och industrien.

I våra verksamhetsberättelser har vi en stående rubrik, som heter DEN FRAMTIDA MARKNADEN, och helt naturligt är en väsentlig del av våra resurser tagna i anspråk för arbete på just den sektorn. Vi har också en stark känsla av att resultaten av det arbete vi där lägger ned blir mer och mer betydelsefulla för såväl industrien i allmänhet som för det enskilda företaget - och i all synnerhet för företagets ledning.

Den mycket snabba tekniska och ekonomiska omvandlingen ställer stora krav på oss, när det gäller bedömningen av den framtida utvecklingen, det må gälla produktionsmetoder, varusortiment, kundkategorier eller andra frågor, som ligger mer eller mindre utanför det enskilda företagets påverkan.

Under 1930-talet var ekonomin här i landet präglad av den stora arbetslöshet vi hade att kämpa med. Vi hade då stora befolkningsgrupper med mycket små inkomster, vilket givetvis medförde stora problem. I dag är det däremot inte försörjningsfrågorna som är de centrala. Av våra vänner i Amerika har vi hört att det i stället är överflödssamhället som vållar oss de största svårigheterna. Och om man funderar litet på den saken, så kommer man snart till att det åtminstone i de västerländska samhällena finns en viss marginal utanför det absolut outhärliga. Till denna marginal kan vi hänföra en rad tekniska ting, som vi ganska allmänt lägger oss till med: bilar, kameror, transistorapparater o.s.v. Hur bra och nyttiga

dessa ting än är, kan man kanske ändå inte säga att de är absolut oundbärliga. Till den oundbärliga marginalen skulle vi kanske också räkna våra krav på större variation och urval även beträffande den oundbärliga födan och beklädnaden. Vi kan också alla konstatera att produktionen förskjutes mot mera bearbetade eller helt nya varor. Vidare vet vi att en allt större del av det belopp som går till konsumtion inriktas på varor med lång brukningstid. Alla dessa faktorer gör att marknaden får ett drag av rörlighet, som kräver alldeles speciella insatser och förberedelser från den producerande industriens sida.

Mot detta har vi en annan trend, som det är ganska intressant att fundera litet över. Utvecklingen har nämligen på tillverkningsidan gått mot minskad rörlighet och anpassningsbarhet. Mekanisering och automatisering samt produktion i stora serier förutsätter långsiktiga och kostsamma investeringar samt mycket förberedelsearbete. Svårigheterna att i dagens samhälle snabbt kunna öka eller minska insatsen av kapital och arbetskraft i ett företag verkar i samma riktning. Skall man i ett företag planera sin produktion i stora serier, så förutsätter det att man verkligen också har tänkt över hurudan konsumtionen och försäljningen skall vara. Man måste med andra ord planera också en serieförsäljning.

Ser vi på distributionen, så upptäcker vi där förändringar av ungefär samma slag. Förr hade man den lilla köpmannabutiken, som levde högt och länge på sena order och många efterbeställningar. Detta vållade den producerande industrien en hel del bekymmer. Ställ detta system mot den moderna distributionen med stora kedjebutiker. Då kommer förberedelse-tiden och planeringen - också på distributionssidan - in i bilden. I den situation producenterna nu befinner sig kan man konstatera, att kampen mellan olika intressen på marknaden har skärpts mycket kraftigt. Vi har fått en hårdare och mera aktiv konkurrens mellan våra inhemska företag - och givetvis även mellan svenska och utländska företag - en konkurrens som gör det absolut nödvändigt att man inte begär några stora misstag.

Det är alltså mot bilden av företaget i en sax med ökad rörlighet på efterfrågesidan och minskad rörlighet på utbudssidan som vi har alldeles speciell anledning att ägna uppmärksamhet åt de förändrade kraven på företagsledning. Mycket hänger nu på planeringen, på prognoserna och förhandsbesluten rörande utbyggnad av kapacitet eller rörande förändringar i den löpande produktionen. Och det är alls inte bara fråga om



behov av kvalitativa uppskattningar, utan i de flesta fall gäller det krav om mycket ingående specifikationer. Vare sig man siktar till att passivt anpassa sin egen produktion efter marknadens önskemål eller man vill inrikta sig på att påverka marknaden i någon bestämd riktning, fordras det som grund ingående marknadsinformationer och kvalificerad marknadsbedömning.

Det program vi har gjort upp för denna konferens har tyngdpunkten förlagd till informations- och utredningsfrågorna. Men vi har också velat markera att de mera allmänna och speciella undersökningarna och utredningarna inte bara är vetenskapliga ting utan också arbetsredskap för det enskilda företaget. Tidigare har man ofta i företagsledningen arbetat efter intuitiva metoder, men nu är det tid att ge plats för de analyserande metoderna.

Med det anförda har jag helt kort velat kläda de tankar i ord, som ligger bakom anordnandet av denna konferens, och vi kan nu gå över till det egentliga konferensarbetet.

Professor Hans Brems:

FÖRETAGET I EN FRI MARKNADSEKONOMI

Enligt programmet skall vi här syssla något med bestämningsgrunderna för marknadsefterfrågan.

Den viktigaste bestämningsgrunden är då - även ur företagets synpunkt - nationalinkomstens utveckling. Men det finns undantag. I England och Förenta Staterna har den allmänekonomiska expansionen resulterat i att t.ex. antalet biobesök sjönk katastrofalt under 1950-talet. Det berodde på att människorna hellre ville sitta hemma och se på TV än gå på bio.

Det kan också tänkas att vi får en expansion eller kontraktion inom en industri, utan att det enstaka företaget inom den industrin deltar i förändringen. Under 1958 hade man t.ex. i Amerika en mycket påtaglig nedgång i efterfrågan på bilar, men samtidigt hade märket Rambler mycket stor framgång med sina "compacts", vilka skaffade tillverkaren ett stort försprång framför de mera konventionella bilarna från Ford och General Motor.

Men vi kan ändå slå fast att den viktigaste generella bestämningsgrunden för efterfrågan är nationalinkomstens utveckling. Nationalinkomsten bestämmer konsumtionsefterfrågan. Och i en fri marknad producerar man ju vad man kan sälja, varken mer eller mindre.

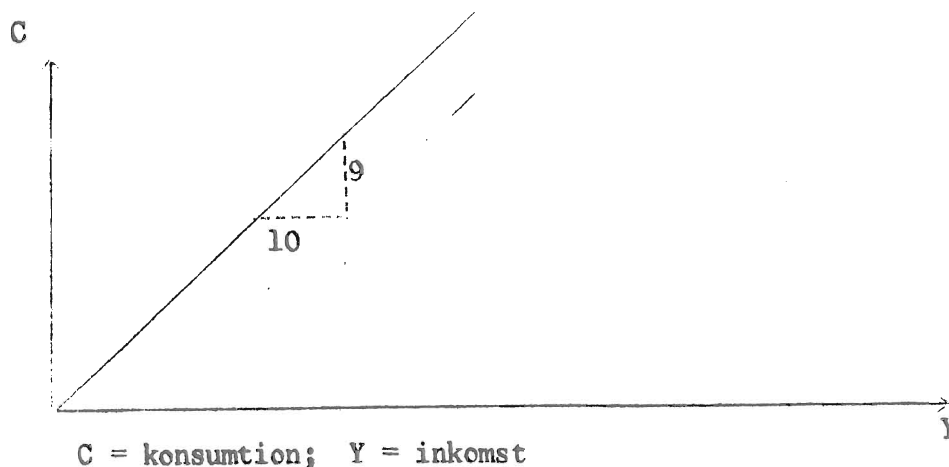
Min uppgift som nationalekonom och inledare på denna konferens är förmodligen att visa vilka arbetsredskap och verktyg nationalekonomerna använder sig av vid sina försök att förutsäga konsumtionsefterfrågan samt nationalinkomstens utveckling. Och då skall jag be att först få demonstrera några enkla modeller. Mitt syfte är därvid att visa, att det givetvis finns en ganska stor godtycklighet i utvecklingen av den nationella ekonomien, men att det samtidigt råder en viss determinans. Jag börjar med den enklaste: den statistiska Keynes-modellen.

Utgångspunkten är att bakom konsumentefterfrågan ligger konsumentinkomsten, och bakom inkomsten ligger produktionen. Det är produktion som skapar inkomst, och inkomst som skapar efterfrågan. Acceptorar man detta, skulle man alltså tro att allt är godtyckligt: stor produktion skapar stor inkomst och stor efterfrågan, och liten produktion skapar liten inkomst

och liten efterfrågan. Matematiskt uttryckt skulle problemet med andra ord vara odeterminerat. Men så är inte fallet. Det finns determinans. Jag skall försöka visa hur man i nationalekonomien med ekvationssystem eller enkla diagram försöker bestämma ett jämviktsläge för nationalinkomst, konsumtion, efterfrågan och produktion.

Låt oss börja med en teoretisk konsumtionsfunktion:

Fig. 1



För enkelhetens skull kan vi anta att konsumtionsfunktionen är en rät linje som passerar genom noll. Det stämmer inte alldeles i praktiken; kurvan passerar vanligen inte exakt genom noll, men det är inte något stort fel. Kurvans stigning är låt oss säga 0,9. En inkomstökning på 1 % medför alltså 90 cent ökad konsumtion. Resten, 10 cent, sparas.

Om vi uttrycker oss matematiskt kan vi då skriva

$$(1) \quad C = aY$$

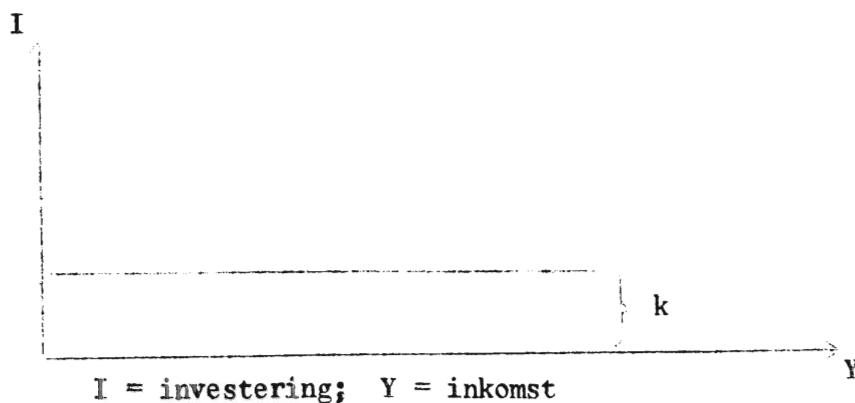
$$\text{eller i vårt fall} \quad C = \frac{9}{10} Y$$

Parametern  $a$  anger konsumtionsbenägenheten i samhället.

Hela samhällets efterfrågan består emellertid inte av konsumtionsefterfrågan. Det finns också investeringsefterfrågan.

Investeringsefterfrågan är åtminstone på kort sikt oberoende av nationalinkomstens storlek. Investeringarna stiger inte med ökande inkomst:

Fig. 2



Vi kan då matematiskt uttrycka detta så:

$$(2) \quad I = k, \text{ där } k \text{ är en konstant.}$$

En sådan konstruktion stämmer naturligtvis inte heller precis, men den stämmer kanske på kort sikt, ty planeringstiderna blir så långa att investeringarna inte hinner påverkas av inkomstvariationerna. Ett beslut om investeringar går igenom många instanser inom ett företag. Ett modernt jättebolag är en trögrörlig mekanism.

Man kan också säga att investeringarna beror på långtidsutsikterna och inte på storleken av nationalinkomsten ett visst år. Som första approximation är man alltså beredd anta att investeringen är okänslig för nationalinkomstens momentana läge.

Man kan alltså säga att investeringen är konstant, inte från år till år utan i förhållande till inkomsten. Den är inte konstant relativt tiden utan i förhållande till de andra variablerna i systemet.

För att kunna bestämma systemet måste vi ha ännu en ekvation. Den anger att det måste råda jämvikt på marknaden i den meningen att produktionen - d.v.s. nationalinkomsten som är detsamma som produktionen sedd från andra sidan - måste vara lika med efterfrågan. Det måste råda jämvikt i detta hänseende och det får alltså inte ske lagerökningar eller lagerminskningar. Lagerökningar skulle medföra en tendens till produktionsnedgång och lagerminskningar en tendens till produktionsökning. Det sista villkoret är alltså att konsumtionsefterfrågan plus investerings- efterfrågan är lika med nationalinkomsten:

$$(3) \quad C + I = Y$$

Nu har vi ett ekvationssystem som kan lösas geometriskt eller algebraiskt.

Vi får algebraiskt ur ekvationerna (1) - (3) att

$$(4) \quad Y = \frac{k}{1 - a}$$

där  $a$  och  $k$  är konstanter.

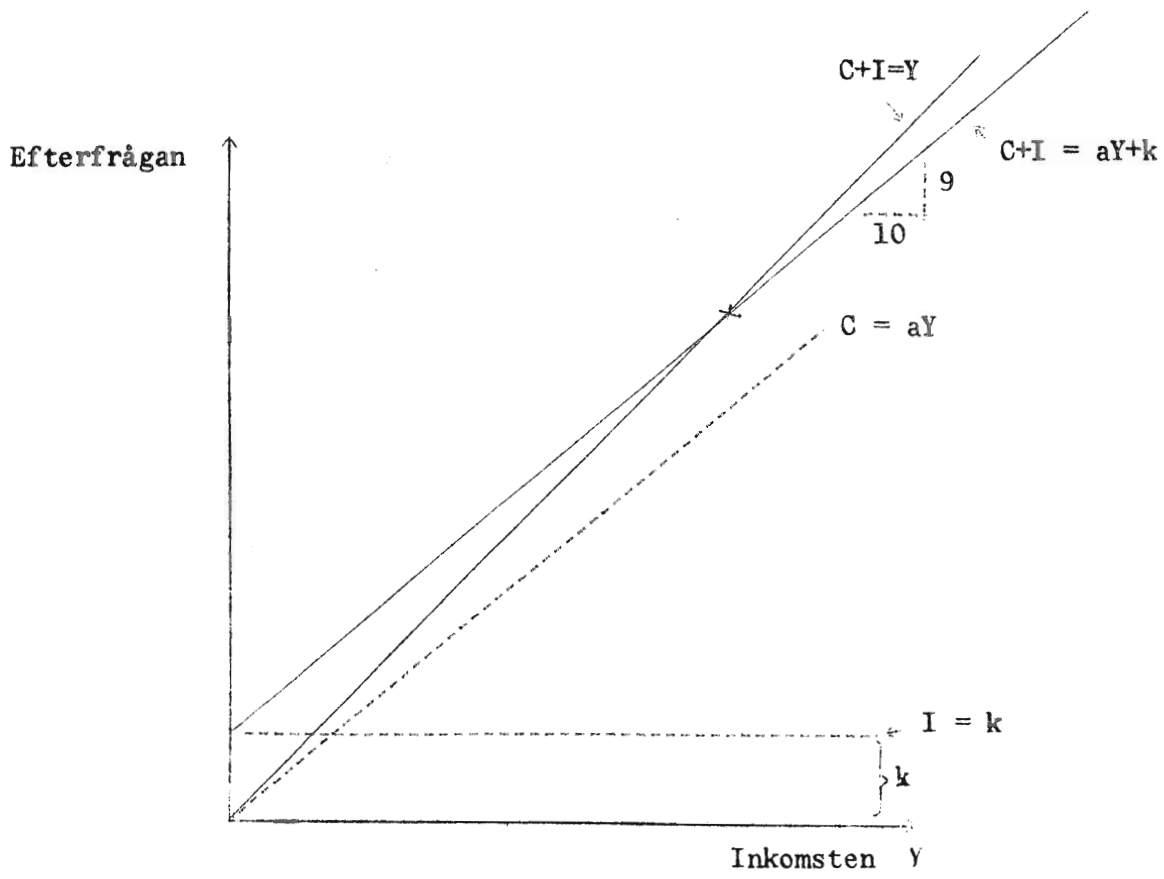
Genom att rita in linjen  $C + I = Y$  i diagrammet (fig.3) får vi geometriskt en skärningspunkt med efterfrågekurvan. Linjen  $C + I = Y$  blir en linje med  $45^\circ$  lutning, ty detta är den geometriska orten för alla punkter som har abscissan = ordinatan. Samhällsekonomin kan tydligen tillfredsställa alla de uppställda villkoren (konsumtionsfunktionen, investeringsfunktionen och jämviktsbetingelsen) bara i en punkt, nämligen i skärningspunkten mellan konsumtionskurvan och denna  $45^\circ$  - linje. Denna skärningspunkt anger hur stor nationalinkomsten måste vara. Jfr fig.3.

Det finns alltså determinans i systemet. Nationalinkomstens och efterfrågans storlek är bestämda av parametrarna  $a$  och  $k$ . Man kan fråga om det alltid finns en sådan determinans. Matematiskt kan ett problem av denna art sakna lösning eller ha lösningen 0 eller ha negativa lösningar eller oändligt många lösningar, men för empiriska värden har systemet en positiv lösning och både nationalinkomstens storlek och efterfrågans storlek är determinerbara.

Det finns två fel på denna enkla modell. Det första är att analysen är rent statisk. Det andra är att det är en aggregerad modell, d.v.s. att man bortser ifrån att samhället innefattar många olika industrier och företag och endast ser på samhällets totala storheter, den totala investeringen eller den totala konsumtionen i samhället. Det har konstruerats finare modeller för att avhjälpa dessa fel.

Med denna statiska modell har man inte möjlighet att finna samband mellan jämviktsläget nu och jämviktsläget förra året eller något annat år. Tiden uppträder inte alls. De första djupgående undersökningarna av den ekonomiska dynamiken har gjorts här i Sverige. I den ekonomiska doktrinhistorien har flera svenskar stora namn. De har för första gången utforskat tidens roll i det ekonomiska skeendet.

Jag skall visa ett mycket enkelt exempel på ekonomisk dynamik, ett exempel som anknyter mycket nära till den Keynes-ska modellen som vi just har studerat. Det är den s.k. Harrod-Domar-modellen. Engelsmannen Harrod och amerikanen Domar framlade nästan samtidigt en mycket enkel dynamisk modell, men det är fortfarande en aggregerad modell.

Fig. 3

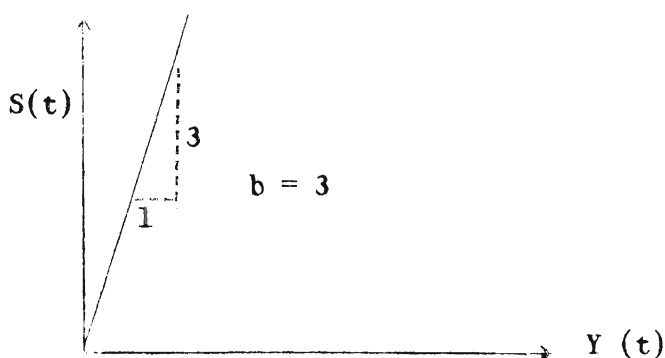
Till att börja med skall jag skriva upp konsumtionsfunktionen, med angivande för vilken period sambandet avses gälla:

$$(5) \quad C(t) = a Y(t)$$

där  $C(t)$  anger konsumtionen under perioden  $t$ , året 1960 eller vad det kan vara för period, och  $Y(t)$  anger nationalinkomsten under samma period. Ekvationen (5) anger alltså att den löpande konsumtionen är en funktion av den löpande inkomsten under samma period. Man kan naturligtvis komplettera modellen och ange samband mellan den löpande konsumtionen och inkomsten, inte under samma period, utan under en föregående (eller eventuellt den väntade inkomsten under nästa period) men det skall vi inte göra här.

Det nya i denna modell är att investeringsefterfrågan nu blir föremål för närmare studium. Nästa viktiga empiriska samband som vi då träffar på är den s.k. kapitalkoefficienten (the capital/output ratio). Historiskt sett råder det mycket nära samband mellan kapitalstocken ( $S$ ) och inkomsten. Man har undersökt Amerikas ekonomiska historia så långt tillbaka som till 1880-talet och funnit ett mycket klart samband mellan kapitalstocken  $S(t)$  och nationalinkomsten  $Y(t)$  under viss period:

Fig. 4



Kapitaltillväxten representeras här av en rät linje med lutningen 3:1.

Om produktionen skall öka med 1 % måste alltså kapitalstocken öka med 3 %. Liknande samband har påträffats för andra länder och andra perioder. Detta samband visar sig klart endast på lång sikt; man räknar här med tioårsperioder. Det stämmer inte om man tar ettårsintervaller, men om vi önskar studera den långsiktiga tillväxten så är det en god approximation.

Algebraiskt kan vi uttrycka denna iakttagelse om kapitaltillväxten så:

$$(6) \quad S(t) = b Y(t)$$

$$b \approx 3$$

Ekvationen (6) gäller för alla  $(t)$ , alltså även för perioden  $(t-1)$ :

$$(7) \quad S(t-1) = b Y(t-1)$$

Av ekvationerna (6) och (7) får vi genom subtraktion:

$$(8) \quad S(t) - S(t-1) = b [Y(t) - Y(t-1)]$$

Den ekonomiska innebörden av denna sista ekvation (8) är klar om vi inser att skillnaden mellan kapitalstocken under de två perioderna är detsamma som den investering som har ägt rum:

$$(9) \quad I(t) = S(t) - S(t-1) = b [Y(t) - Y(t-1)]$$

Denna dynamiska investeringsfunktion säger alltså att investeringen är direkt proportionell mot nationalinkomstens tillväxt, inte mot nationalinkomstens storlek. Om som vi nyss antog  $b = 3$ , blir investeringen under en tioårsperiod tre gånger så stor som nationalinkomstens tillväxt under perioden.

Om vi önskar lösa systemet behöver vi ytterligare ett par ekvationer utöver konsumtionsfunktionen (5) och investeringsfunktionen (9). Naturligtvis gäller också för den dynamiska modellen jämviktsvillkoret att efterfrågan och produktionen skall vara lika:

$$(10) \quad C(t) + I(t) = Y(t)$$

För att kunna bestämma systemet inför vi ytterligare ett villkor, nämligen att samhället är ett likformigt framåtskridande samhälle som växer med konstant procentsats. Då är det möjligt att nå ett elegant resultat som också har någon empirisk relevans. Åtminstone i Amerikas fall har faktiskt tillväxtprocenten varit förvånande konstant. Vi har naturligtvis haft högkonjunkturer och lågkonjunkturer, men om man bortser från konjunkturrubningarna och ser på den långsiktiga utvecklingen



har den amerikanska ekonomin ökat i konstant takt. Det är Cassel som först påpekat att det fanns en naturlig framstegstakt i det kapitalistiska samhället. Denna berodde enligt honom på två saker: sparbenägenheten och tekniken, Cassel uppskattade framstegstakten i olika länder och fann att 3 procent var en approximation som passade ganska bra för de undersökta länderna.

Matematiskt ter sig villkoret om den konstanta tillväxttakten på följande sätt:

$$(11) \quad Y(t) = (1+g) Y(t-1),$$

där  $g$  är tillväxttakten, the growth rate. Om tillväxten är 3 procent har vi alltså:

$$Y(t) = 1,03 Y(t-1)$$

Vi kan nu lösa ekvationssystemet:

$$(5) \quad C(t) = a Y(t)$$

$$(9) \quad I(t) = b \left[ Y(t) - Y(t-1) \right]$$

$$(10) \quad C(t) + I(t) = Y(t)$$

$$(11) \quad Y(t) = (1+g) Y(t-1)$$

Vi börjar med att skriva (11) som

$$(11^1) \quad Y(t-1) = \frac{Y(t)}{1+g}$$

Om vi nu sätter in (11) i (9) erhåller vi:

$$(12) \quad I(t) = b \left[ Y(t) - \frac{Y(t)}{1+g} \right]$$

Fortsätter vi sedan med att sätta in (5) och (12) i (10), så får vi

$$(13) \quad a Y(t) + b \left[ Y(t) - \frac{Y(t)}{1+g} \right] = Y(t).$$

Vi dividerar bägge leden med  $Y(t)$ , varvid vi får uttrycket

$$(13^1) \quad a + b \left[ 1 - \frac{1}{1+g} \right] = 1.$$

Därur löser vi  $g$ :

$$(14) \quad g = \frac{1-a}{a+b-1}$$

Med våra empiriska värden, konsumtionsbenägenheten  $a = 0,9$  och kapitalkoefficienten  $b = 3$ , kommer vi att få

$$g = \frac{1 - 0,9}{0,9 + 3 - 1} = 0,0345.$$

Om samhället alltså tillväxer med 3,45 procent om året, kommer jämvikten mellan efterfrågan och produktion att bestå. Men om samhället skulle växa med lägre eller högre tillväxttakt, skulle det uppstå jämviktsrubbingar. Då skulle det produceras antingen för mycket eller för litet, och bristande stabilitet skulle bli följden.

Cassel har därför nog rätt när han säger att samhällets framstegstakt på lång sikt är beroende på konsumtionsbenägenheten,  $a$ , och kapitalkoefficienten,  $b$ . Om man har ett samhälle som tenderar att förbruka  $\frac{9}{10}$  av sin inkomst och spara  $\frac{1}{10}$ , och om tekniken är sådan att det krävs en kapitalstock som är tre gånger så stor som produktionen, så kommer detta samhälle att vara i jämvikt endast om tillväxthastigheten är 3,45 procent. Det ligger naturligtvis ingenting betydelsefullt i det numeriska resultatet; det viktiga är resonemanget.

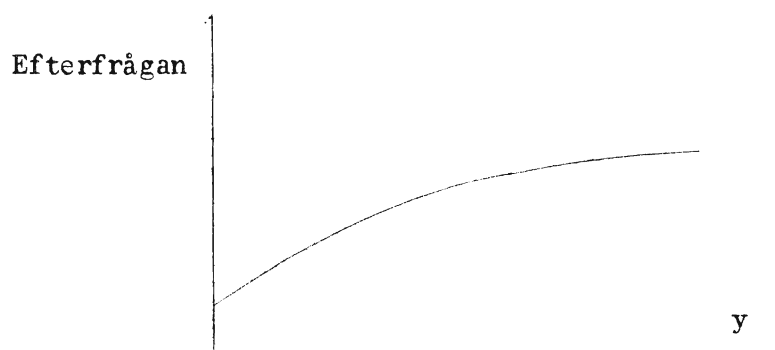
Om man undersöker den faktiska utvecklingen skall man finna tillväxten för Sveriges del under decenniet 1949-1959 vara 3,5 procent per år, för USA:s del 3,9 procent per år och för Västtysklands del 7,3 procent. Det har varit mycket tal i Amerika om att den amerikanska ekonomien borde växa lika snabbt som Sovjetunionens. Det kanske vore riktigare att önska att den amerikanska ekonomien skulle växa lika snabbt som Västtysklands.

Jag har inte tid att säga mera om denna dynamiska modell. Den kan naturligtvis utvecklas i olika riktningar och göras mera realistisk på olika sätt. Vi har genom studiet av denna modell kommit fram till resultatet att om företagen planerar att växa till, och om kapitalstocken ökar i vissa proportioner, blir det bestående jämvikt i ekonomien, men om företagen planerar fel och försöker utvidga 4 procent eller 2 procent, så kommer det att uppstå svårigheter. Detta kan ju verka förvånande. Vi vet att det finns konjunkturubbingar och på kort sikt finns som sagt ingen jämn tillväxt, utan utvecklingen går i vågor. Men dessa vågor är överlagrade på den mera långsiktiga tendensen. Man kan säga att konjunkturväxlingarna och de ännu kortvarigare säsongväxlingarna är rubbingar kring ett jämviktsläge.

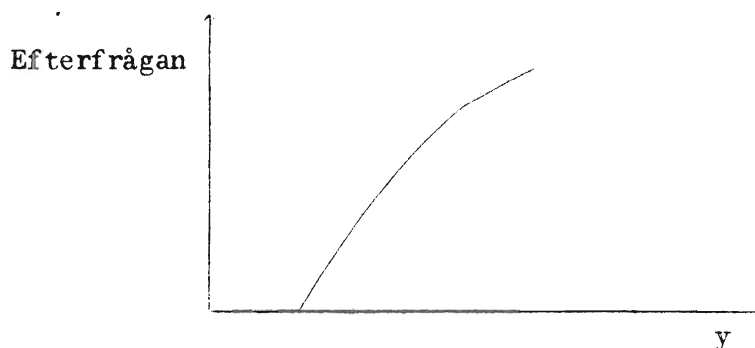
Det andra felet på den Keynes-ska modellen var som jag påpekade att den var en alltför aggregerad modell. Det har gjorts försök att konstruera en modell som tar hänsyn till att det ekonomiska livet är uppdelat på olika sektorer som sinsemellan har vissa samband.

Det finns för det första det tekniska sambandet mellan t.ex. stålindustrien och bilindustrien att det krävs stål för att bygga bilar. Det finns för det andra ett samband på efterfrågesidan: om vi bygger bilar skapas det inkomster som leder till efterfrågan på bl.a. bilar. Och produceras det stål, skapas det inkomster som i sin tur leder till större efterfrågan på bl.a. bilar och stålprodukter. Det blir ett oerhört komplicerat system av ekvationer om man skall ta hänsyn till alla dessa samband.

Man har gjort ett försök att dela upp det amerikanska samhället på ungefär 40 sektorer, varav en sektor representerade hushållen. Hushållen tänktes producera arbetsprestationer och konsumera färdiga nyttigheter på samma sätt som bilindustrien producerade bilar och konsumerade stål, koppar o.s.v. Ett sådant system med 40 sektorer kunde bestämmas om man uppställde 1 560 ekvationer! I den ursprungliga modellen för dessa 40 sektorer bortsågs ändå alldeles från efterfrågesambanden som inte antogs vara beroende av nationalinkomsten eller av produktionen inom någon viss industri. Detta antagande stämmer ju inte. Om man tar efterfrågesambanden med, skulle antalet ekvationer behöva bli många gånger större. Om man utvidgar modellen så att den omfattar 500 sektorer som påverkar varandra kommer ekvationssystemet att omfatta 249 500 ekvationer utan att ändå efterfrågesambanden har kunnat beaktas. Men det finns kanske ändå möjligheter att komma fram även på den vägen. Främst finns det ju mätningar av efterfrågans beroende av inkomsten. Det rör sig här inte om efterfrågan i aggregerad mening, den totala efterfrågan, utan efterfrågan på specifika nyttigheter, efterfrågan på utlandsresor t.ex., på hälsovård, på bilar o.s.v. Dessa olika slag av efterfrågan har ju mycket växlande beroende av inkomsten. Efterfrågan på mat, kläder och liknande konsumtionsvaror uppvisar följande typ av samband med den individuella inkomsten  $y$ :

Fig. 5

En efterfrågekurva av denna typ stiger med inkomsten men inte proportionellt och den går inte ner till noll även om inkomsten är noll. När det gäller bilar får efterfrågekurvan en annan typ:

Fig. 6

Det måste finnas ett visst minimum av inkomst för att det skall bli någon efterfrågan på bilar. Av samma typ är efterfrågekurvan då det gäller utlandsresor och (i USA) på hälsovård.

Efterfrågesamband måste ingå i den utvidgade, disintegrerade modellen.

Har man data kan man lösa system även av denna storleksordning på rimligt sätt. Det kunde inte göras för 20 år sedan, ty det skulle då ha behövts matematiker som tillbringat hela livet med lösningsförsöken. Möjligheterna att genomföra sådana beräkningar med elektroniska hjälpmedel öppnar stora perspektiv för företagsplanering på lång sikt. Om man hade ett sådant disintegrerat system för hela samhället, med dess olika industrier och delindustrier, skulle man kunna veta mycket mera än i dag om bestämningsgrunderna för ett visst företags produktionsutveckling och avsättning.

Detta var en liten blick in i nationalekonomiens verkstad. Återstoden av konferensen skall väl ägnas andra frågor, mikroekonomiska frågor som berör det enskilda företaget. Men som utgångspunkt är det kanske nyttigt att se tingens större sammanhang.

FRÅGOR OCH SVAR

i anslutning till professor Brems' föredrag.

Herr Lars Adler:

Professor Brems förutsatte i sitt föredrag ett konstant penningvärde. Men om man har en ständigt pågående inflation, skall man då utgå från det penningvärde som gäller för dagen?. Och finns det då några av nationalekonomerna erkända beräkningsregler för hur man skall komma fram till värdena på konstanterna a och b?

- / -

Professor Hans Brems:

Den konsumtionsbenägenhet och de koefficienter jag utgick från avsåg ett konstant penningvärde. Men detta penningvärde behöver inte vara konstant i samhället; det räcker med att vi har det på papperet. Ty vi kan ju alltid räkna upp en 1960-talsdollar till samma värde som en 1954-dollar. Om vi alltså räknar om det löpande värdet till konstanta värden, så får vi åtminstone en rimlig approximation.

- / -

Professor Ragnar Bentzel:

Det är i verkligheten alltid mycket svårt att få fram konstanter. Däremot är det mycket lätt att göra det på papperet. En del forskare gör gällande att det verkligen finns en konstans i "capital/output ratio", medan andra förfäktar att så inte är fallet. Även i fråga om konsumtionsfunktionen är det en smula diskutabelt, huruvida vi har någon konstans eller inte. Men vi får inte hänga upp oss för mycket på att det inte föreligger fullständig konstans i tiden. Det väsentliga är att teorin gäller i stort sett, även om konsumtionsbenägenheten är något varierande. Den varierar kanske mellan 0,85 och 0,95, men det går ändå bra att föra vårt resonemang. Vi har här att göra med ett schema för vårt tänkande. Sedan är frågan i vilken mån verkligheten uppfyller de förutsättningar vi uppställt. Vi har medvetet resonerat med mycket förenklade förutsättningar. Teorin är inte någon beskrivning av verkligheten, endast ett tanke-schema. Vi skall då inte vänta oss att kunna utan vidare räkna ut konstanterna och dra de absolut riktiga slutsatserna utifrån dem.

- / -

Herr Bertil Vinberg:

Om vi antar att "konstanterna" inte är absolut konstanta - eller i varje fall om vi är en smula osäkra på det - så finns det väl ändå något siffermaterial som teorierna prövats på i någon situation. Jag antar t.ex. att man för vissa fall räknat fram siffror från samhällsekonomiska data och försökt ta reda på om teorin stämmer. Om man med hjälp av sådana data gör prognoser, så får vi ju i varje fall fram a- och b-värden som gäller för en given ekonomisk krets, åtminstone vid den tidpunkt då man räknar fram dem.

- / -

Professor Hans Brems:

Först är det svårt att få färiska data att arbeta med. Och när vi sedan utgår från att de framräknade värdena är acceptabla, så möter svårighet nr två, nämligen den att använda de riktiga statistiska metoderna. Det har under de senaste årtiondena pågått en livlig statistisk metoddiskussion, som jag dock inte skall gå närmare in på, men där man varit ganska skeptisk mot användningen av elementär ekvations-teknik. Det går att använda en sådan när det gäller s.k. rekursiva modeller men inte när det är fråga om statiska. Och även med rekursiva modeller uppstår f.ö. en del svårigheter. Det finns därför anledning att vara skeptisk, och sista ordet har ännu inte sagts i denna sak.

Vad prognoserna beträffar, så har de ibland varit av ringa värde. Nationalekonomerna har begått fel vid uppskattningen av nationalinkomsten. Jag antar att så har skett även i Sverige. I praktiken är det inte lika lätt som på papperet. Jag tror det är en allmän uppfattning bland dem som sysslar med prognosverksamheten att vi måste arbeta vidare med dessa saker och bli mycket duktigare när det gäller att samla in data samt att arbeta med de rätta metoderna. Vi måste också lära oss mera matematik, så att vi kan plocka in våra data i stora modeller och låta matematikmaskinerna lösa ekvationerna åt oss. Det finns ingen annan väg att gå. Om man litar till intuition och tror att man kan tala helt allmänt om dessa ting, på rent verbalt vis, så kommer man sannolikt inte ens så långt som med de mest primitiva matematiska modellerna. I varje fall är inte de "naiva" prognoserna bättre än de matematiska. En prognos är f.ö. alltid en "art", inte en "science", och det finns mycket att förbättra, innan vi kan säga att vi vet något bestämt om framtiden.

- / -

Herr Göran Ahrsjö:

Om Harrod-Domar-modellen har det sagts, att när man genom lagerförändringar kommer ur balans, så finns det en tendens till att det skall bli sämre och sämre, antingen en fortgående inflation eller en ackumulerande nedgång. Såvitt jag kunnat finna har vid 1958 års lagerförskjutningar detta dock rättat till sig senare. Ligger det någonting i den uppfattningen att det i sådana fall egentligen borde blivit allt värre?

- / -

Professor Hans Brems:

Jag har återgivit den officiella Harrod-Domar-attityden, som säger att det föreligger bristande stabilitet. Om ett jämviktsläge rubbas, så blir det sämre och sämre. Vi kan tänka oss att vi har en kupol, på vars topp vi placerar en kula. Den ligger kvar där så länge den inte rubbas. Men blir den rubbad, så rullar kulan givetvis allt längre och längre bort från toppen. Harrod-Domar-modellen bygger på förutsättningen att jämviktsläget är instabilt. Jag har personligen kritiserat denna uppfattning, när jag skrivit i Economic Journal. Jag tror inte att det där finns så stora riskmoment. Det finns utan tvivel stabiliserande faktorer, som åtminstone på längre sikt kommer med i bilden. Men på kortare sikt har mekanismen kunnat konstateras, t.ex. under den stora depressionen på 1920- och 1930-talen - alltså att det först måste bli sämre, innan det kan bli bättre. Det är f.ö. en ytterligt komplicerad mekanism. Vi är emellertid inte helt ense i den frågan, och inom nationalekonomernas krets finns det ingen "auktorerad" uppfattning om stabiliteten och dess natur.

- / -

Professor Ragnar Bentszel:

Värdet med de teorier som professor Brems här skisserat är väl först och främst det, att de hjälper oss att förstå hela mekanismen. Vi får reda på vissa bestämningsfaktorer för vad som kommer att hända.

Vi har ganska stor praktisk användning av även de enklaste teorierna. Låt oss t.ex. se på den enkla Keynes-teorin. Vad kan vi lära av den? Ja, vi kan lära oss en hel del, även om den inte är rea-

listisk i den meningen att den tar hänsyn till allting. Den enkla teorin föder omedelbart multiplikator teorin, som säger att en ökning av de offentliga investeringarna ökar nationalinkomsten, och den senare ökningen blir större än den primära ökningen i den offentliga sektorn. Hur mycket större den blir beror på hur stor multiplikatorn är. Om den är = 2, så blir nationalinkomsten dubbelt så stor, och är den = 5, så blir nationalinkomsten fem gånger så stor som den primära ökningen. Och vi har kommit ganska långt redan när vi vet att en ökning av den offentliga sektorn med 100 miljoner kronor i ett arbetslöshetsläge kan medföra en ökning av nationalinkomsten på inte 100 men väl 300 eller 500 miljoner. Det där är den typ av kalkyler som användes i den statliga planeringen både här i Sverige och på andra håll. Man räknar med andra ord kallt med multiplikatorverkningar på nationalinkomsten.

En annan sak som vi också kan lära av Keynes modell är, att om vi har utgiftsökningar på 100 miljoner kronor i den statliga sektorn och skall kompensera dem genom ett ökat skatteuttag, så måste vi ta in betydligt mer än dessa 100 miljoner. Även det räknar man i praktiken kallt med. Och det är slutsatser av den typen som det är väsentligt att kunna dra.

Givetvis är det roligt att veta hur stor multiplikatorn är i ett visst ögonblick, men vi har tagit ett stort steg framåt redan när vi vet att den är betydligt större än 1, och att vi alltså alltid får en större effekt än den primära ökningen.

- / -

Herr Torsten Carlsson:

Det är mycket svårt att med modellernas hjälp få fram siffermässiga mått. Professor Erik Lundberg har gjort en del undersökningar om dessa ting och resultatet av de undersökningarna kommer att publiceras om någon månad. Lundbergs undersökningar ger som resultat för Amerika siffran 3 i total kapitalkoefficient, medan motsvarande siffra för Sveriges del är 4 eller 5. Den är litet olika för olika näringsgrenar, 3 för industri och handel, 10 för kraftverk, 7 för jordbruk och ända upp till 12 eller däromkring för bostäder.

- / -



Docent Jan Wallander:

När professor Brems beskrev input-output-modellen, så framhöll han vilket enormt arbete det är att lösa alla ekvationerna. Det kan i det sammanhanget vara värt att nämna, att man för närvarande håller på att göra en sådan modell här i Sverige. Det material som behövs är nu insamlat. Man har gjort så att hela näringslivet har delats in i ett antal sektorer, och man har försökt kartlägga leveranserna till och från dessa. Tursamt nog har man i Amerika varit så intresserad av dessa undersökningar, att man satsat en halv miljon på försöken här i Sverige. Det är bl.a. industriens och jordbrukets utredningsinstitut som intresserat sig för detta, och modellen kommer att vara klar om något år.

Vi hoppas att den kommer att bli till nytta för industrien, inte bara genom att fungera som ett tankeschema. När en sådan där indelning i sektorer väl är gjord, så klarnar sammanhangen, och detta kan vara av värde oavsett om man tror att de siffermässiga resultaten är riktiga eller inte. Vi tror dock att detta arbete också skall vara av värde när det gäller de delmarknader som har intresse ur det enskilda företagets synvinkel.

I samband med långtidsutredningen gör vi också prognoser för olika sektorer av den svenska industrien, och det är meningen att man skall kunna använda modellen på det sättet, att när prognoser görs för olika näringsgrenar man skall kunna se till att allting så att säga går ihop på ett rimligt sätt. Man kan t.ex. undersöka om de önskemål beträffande investeringar som finns i olika delar av näringslivet går ihop med de produktionsprognoser som verkstadsindustrien redovisar. Denna typ av utredningar, där man alltså ser sammanhanget olika sektorer emellan, tror jag att även de enskilda företagen kan ha stor nytta av. Till sist hoppas jag bara att materialet och modellen skall komma att motsvara våra förväntningar och att resultatet av detta stora arbete kommer att framläggas relativt snart.

Professor Leif Holbaek-Hanssen:

FÖRETAGET OCH MARKNADSFÖRINGEN

Det är min uppgift att här ge mig in på det mikroplan, där de flesta av oss har sin dagliga gärning. Allting blir då genast mera komplicerat än de stora ting som nationalekonomerna i regel sysslar med. I varje företag skall ständigt och jämt fattas en mängd beslut. Det är då helt naturligt att låta beslutsprocessen bli fokus för vårt intresse.

Vi kan börja med att fråga, om man verkligen alltid vet när man träffar ett beslut. Säkert är det så, att inte så sällan beslut kommer till av en tillfällighet. En anställd sticker in huvudet genom dörröppningen till chefens rum, och chefen säger till vederbörande: Gör så och så! Och detta säger han utan att närmare tänka på att han därmed faktiskt har träffat ett beslut av samma typ som han träffat många gånger tidigare utan att det gått illa. Då har beslutsprocessen blivit rutin.

Men det händer givetvis också att det ligger en medveten process bakom ett tillfällighetsbeslut. Jag tänker här på sådana fall, där man bryter av vid en viss tidpunkt och säger: Nej, nu måste vi komma vidare, och nu gör vi så och så! Det beslutet träffar man utan att ha gått till grunden i diskussionen med sig själv och sina medarbetare och utan att riktigt ta reda på vilket alternativ som är det bästa. Man låter då tidsfaktorn komma in och spela en avgörande roll - vilket kan gå bra och vara riktigt ibland men lika ofta kan vara fel. I vilket fall som helst träffas beslutet under det känslomässiga intrycket att det hastar - men utan att man satt på papperet varför det hastar. Man står bara inför en nervös situation, som kan föra till riktiga beslut men som inte alltid gör det.

Sedan har vi de överlagda besluten, där man noggrant vägt för och emot innan besluten fattas, och där man är övertygad om att man vet tillräckligt för att fatta ett riktigt beslut. Där har vi också mera komplicerade beslutsprocesser som numera sker med hjälp av elektronisk databehandling och liknande.

Vi har med andra ord ett helt spektrum av beslut på olika nivåer. Så måste vi vara eniga om att varje beslut i realiteten gäller framtiden, och att det i varje beslut ligger implicit en prognos. Av och till glömmar man detta, därför att man utgår ifrån att framtiden är likadan som den förflutna tiden.

I beslutsprocessen skall diskuteras tre element:

målsättning,  
handlingsalternativ,  
arbetsbetingelser.

Vi kan helt allmänt räkna med att detta är tre ofta ej klart skilda aspekter. Men vi kan också precisera ytterligare och söka mätbara variabler på vart och ett av de områden som på schemat (sid.26) fått rubrikerna Geo-, Bio-, Psyko- o.s.v. Vi får då mätbara parametrar av olika slag:

målvariabler,  
valvariabler,  
miljövariabler.

#### I. Målsättning

Låt oss då se vad målsättningen omfattar för områden. Vi har där följande punkter:

1. Nettoförtjänst
2. Totalomsättning
3. Marknadsandel
4. Omsättningsökning
5. Filantropi
6. Prestige
7. Fritid

Om det finns en dominerande person i företaget, så kan han öva inflytande på alla övriga och få dem att acceptera sin målsättning. Mycket populärt är då att i den ekonomiska teorin utgå från att det är nettoförtjänsten man strävar att maximera - vad man inte är enig om är om det är på kort eller lång sikt. Vi har emellertid nu mycket goda ekonomiska modeller, som tycks ligga väl till för marketingtankegångar, där målvariabeln i stället är att optimera den totala omsättningen, under det att man samtidigt räknar med vissa bibetingelser, där nettovinsten först och främst kan vara bivillkor.

Men i regel är det i ett företag ganska många människor som influerar på målsättningen, t.ex. ägaren, ledaren, funktionscheferna och alla de som tillhör toppskiktet. Om vi ser till delbeslut, så är det ganska typiskt att när besluten delegeras till underordnad personal (funktionschefer och andra ansvariga för visst område), så ser det ut som om man fr.o.m. en viss nivå riskerar att blanda ihop handlingsalternativ och målsättning. Då säger vederbörande ofta: "Ja, vi skall göra det och det - men vi skall göra det med reklam, ty det är mitt område." Och en annan säger: "Vi skall göra det och det, men med ökade produktionsinsatser, ty det begriper jag mig på, eftersom jag är produktionschef." Där skymmes sålunda översikten, och fara uppkommer att man blandar ihop vad man vill uppnå och vad man önskar göra därför att man är förälskad i sitt eget arbetsområde. Dessa psykologiska drag tror jag spelar stor roll i vårt dagliga, praktiska arbete.

För ett normalt företag bör målsättningen vara den så att säga minsta gemensamma nämnare om vilken alla kan enas; d.v.s. vissa huvudriktlinjer som hela företaget som grupp kan gå fram efter. Och då är det mycket karakteristiskt att man i praktiken inte rör sig med några mer eller mindre filosofiska målsättningar utan arbetar med bestämt fixerade mål för verksamheten under en kommande, relativt kort period. Men detta gör att man även i toppskiktet riskerar blanda ihop målsättning och handlingsområden.

Men en målsättning får ändå aldrig tappas bort, nämligen bibetingelsen om lönsamheten. Den måste alltid ligga bakom, eftersom den är ett conditio sine qua non för hela verksamheten. Även om lönsamheten inte är optimerad, så måste den ju ändå alltid vara såpass stor att företagets verksamhet under en viss period visar plus.

## II. Handlingsalternativ

A. Försäljningspolitiken. Denna kommer först eftersom de beslut som träffas i det stycket är så att säga av överordnat slag. De träffas för relativt lång tid, och "cost of change" är förhållandevis stor. Beslut om följande förhållanden verkar också som interna arbetsbetingelser för alla inom företaget under lång period framöver:

1. Sortiment
2. Marknad
3. Distributionskanaler
4. Konkurrensprofiler.

Under punkt 1, Sortiment, faller t.ex. varusammansättningen, vilken eller vilka principer man skall följa vad gäller produktslag, storleks- och kvalitetsurval etc.

Under punkt 2, Marknad, faller sådana frågor som vilken kundkrets man skall vända sig till, om man skall driva försäljningen selektivt, om man skall plocka ut bestämda grupper eller om man skall sälja till alla, differentiering på olika marknader.

I punkt 3, Distributionskanaler, kommer frågor in som om direkt eller indirekt försäljning, kommissionslager, selektiv distribution eller massdistribution, differentiering på olika kanaler, samt frågan huruvida man skall ha olika sortiment för olika marknader eller inte.

Under punkt 4, Konkurrensprofiler, slutligen faller frågor om kvalitet och liknande samt frågan huruvida man skall vara "leader eller follower" på ett visst område. Skall kvaliteten vara företagets mest framträdande försäljningsargument, eller skall man ha priskonkurrens som huvudprincip? Skall man driva egen service eller inte? Skall man i så fall ta betalt för servicen eller låta den vara inkluderad i varupriset?

De beslut som träffas i dessa huvudpunkter vill jag betrakta som överordnade. Mycket ofta har man i ett företag inte träffat riktigt specifika beslut i dessa frågor, och det brister ofta i de skriftligt utformade betingelserna, vilket allt föranleder friktion i maskineriet. Då har man nämligen inte klart bestämt vilken ställning företaget skall inta i dessa hänseenden, och då får inte heller mellanled och förbrukare någon riktig bild av företaget, vilket är av stor betydelse i kampen på marknaden och för den differentiering som alltid måste till.

B. Konkurrensmedlen. Till detta beslutsområde hör kvalitetsjusteringar och varuanpassning, och dessa frågor uppfattas av många såsom tekniska. Där uppstår t.ex. frågan: När lönar det sig att komma med en ny produkt? Svaret på den frågan kan vara avgörande för hela konkurrenssituationen.

Priser och rabatter har hittills varit ganska dominerande variabler för företagen men synes nu på grund av differentieringen skjutas mer och mer i bakgrunden - om jag här tillåtes att schematisera litet grovt.

Vid rubriken försäljningsinsatser möter vi uttrycket sales promotion, vilket ju bör uppfattas som ett samlingsbegrepp för allt det som främjar försäljningen: stöd åt handel, service i alla led, reklam etc.

Allt detta måste det fattas beslut om i det dagliga arbetet. Men frågan är hur man kan göra det. I realiteten rör det sig här om ett stort antal variabler med nyanserad verkningsgrad. Teoretiskt sett vore det givetvis mycket flott att ha en stor matematikmaskin, som automatiskt gav de riktiga besluten. Det är någonting som många önskar sig.

Låt oss säga att den maskinen har fyra inställbara hjul. Vi kan ställa in dem på "Marknad", "Sortiment", "Distributionskanaler" och "Konkurrensprofiler" i enlighet med de grundläggande överläggningar vi ovan talat om. Så har vi tre spakar, med vilka vi kan fininställa maskinen. De reglerar "Kvalitet och varuanpassning", "Priser och rabatter" samt "Försäljningsinsatser". Detta är de konkurrensmedel vi har att spela med. Vidare finns det en skala med visare som kan visa plus eller minus. Det är en sådan anordning vi människor uppfattar som en beslutsmodell, och de fåkunniga som bara hör ordet tror att det just är fråga om en sådan elektronisk apparat.

### III. Arbetsbetingelser

Nå, denna maskin vilar på ett fundament av två slag. Den första delen är interna arbetsbetingelser i företaget. Dit hör företagets kapitallikviditet, läge, anläggningar, kapacitet, lönsamhet, kostnadsstruktur, personal, organisationsform o.s.v.

De interna faktorerna är naturligtvis viktiga, och det är svårt att låta bli att taga dem för givna. Men en mycket stor del av de överordnade besluten består i att förändra förhållandena internt, att planlägga produktionsutrustningen o.s.v. Huvudbesluten förändrar de interna variablerna, men vi vågar inte fatta sådana beslut utan goda utsikter till att förändringen blir lönsam. Och när vi bedömer om den är det, så sker det efter hänsynstagande till de externa arbetsbetingelserna. Och detta den andra delen av fundamentet: leverantörer, distributörer, förbrukare och konkurrensförhållanden o.s.v. Ty vi skall icke glömma att det mellan det producerande företaget och konsumenten finns ett skikt av distributörer, som transformerar efterfrågan i tiden, t.ex. genom spekulativa lagerökningar, och avsevärt påverkar konsumentfrågan genom sina försäljningsinsatser. Detta måste man ta hänsyn till.

Vi kan göra en associationsmatris för företagets arbetsbetingelser bara för att vidga vår fantasi något utöver det traditionella. Matrisen upptar de faktorer som kan tänkas spela en roll ( se sid.26).

Jag kan ta några exempel på hur sådana förhållanden beaktas. Vi går då till leverantörsektorn i vårt schema och stannar vid rubrikerna "Geo-" och "Bio-". För några år sedan startade vi i Norge en kraftig kampanj för export av sardiner. För första gången i vår exports historia körde vi då i gång med hela marketingevangeliet och alla de vanliga påverkningsmedlen. Alla var mycket stolta över hur radikalt man gick tillväga, och starten blev också lysande. Vi lyckades t.o.m. bjuda portugiserna en viss konkurrens.

Men så fick vi två svarta år efter varandra, då det blev ont om fisk. Följden blev att hela marketinginvesteringen slog bakut och blev en negativ faktor. De många människor som hade litat på leverantörerna upptäckte nu att denna tillit inte hade någon grund. Och en leverantör får givetvis inte vara helt okunnig om de naturbetingade växlingarna i sådana fall. Det avbräck som de två dåliga fiskeåren medförde, gjorde det mycket svårt för leverantörerna att komma in på marknaden igen.

En viktig rubrik i leverantörsraden är "Kostnadsstruktur, Priser, Rabatter". Där har vi att göra med relationen mellan fasta och variabla kostnader hos en leverantör, och den som känner de relationerna får ett helt annat och bättre utgångsläge i förhandlingarna. Det är också karakteristiskt att en stor del av det som vi i dag talar om som rationalisering av orderstrukturen ligger i det levererade företaget som beslutsproblem. Och varför skall inte de som har initiativet på marknaden tänka igenom sitt förhållande till senfärdiga leverantörer och driva en handlingspolitik på basis av denna tankegång. Detta är så att säga marketingtankegångar i omvänd riktning, och de är nog så vanliga nu för tiden.

Låt oss gå vidare i vår matris. I den vågräta kolumnen distributör-sektorn finner vi t.ex. frågan "Hvor meget kan butikspersonalet löfte?" Man frågar sig hur mycket en ölback egentligen får väga, och om man inte där bör gå in för mindre enheter, som personalen kan hantera och transportera utan hjälp av gaffeltruckar och liknande.

Men vi går vidare till rubriken förbrukar-sektorn och läser i den lodräta kolumnen under "GEO-": "Klimatsäsonger". Hur många

Associations matrise: Arbetsbetingelser

PLAN → ↓ S E K- TORER	N A T U R		K U L T U R			
	<u>GEO</u>	<u>BIO</u>	<u>PSYKO</u>	<u>SOCIO</u>	<u>TEKNO</u>	<u>ØKO</u>
	Avstander topografi klimat mineraler	Liv og velst mennesker dyr, planter, demo- grafi	Motiver instilling innsikt adferd, vaner	Grupper organisasjoner avtaler, lover normer	Maskiner kapaciteter produktivitet	Kapital likviditet kostnader pris- er, inntäkter
<u>INTERNE</u> sektor Foretaget selv, inkl. feltapparat	Lokalisering Transport	Personalets alderssamman- setning	Tropper og "moral"	Avtaler med de ansatte	Flaskehalser i produksjonen	F.K. V.K break-even
<u>LEVERANDØR</u> sektor Kapital, arbeid råstoff, maskiner hjelpere	Avstand transport kostnader	Råstoffenes holdbarhet	Instilling till oss?	Avtaler kontrakter	Leveringskapa- citet, kvali- tetskontroll	Kostnads- struktur, Priser Rabatter
<u>DISTRIBUTØR</u> sektor Forhandlere og Transporthjelpere	Avstand spredning transporttid	Hvor meget kan personalet løfte	Kjennskap till våre varer. Instilling	Kjeder? Kutymer	Antall butikker Betjeningstype	Antall ök. enheter, marginaler ko.rabatter
<u>FORBRUKER</u> sektor Navarende og prospektive	Avst. spred- ning, klimato- sønger	Antall förbr. enheter. Biol. namner	Kjøpevaner? motiver?	Snob = og bandwagon effekt?	Komplimentære goder	Inntekt förbruks- mönster
<u>KONKURRENT</u> sektor Direkte og in- direkte konti- nenter	Relativ av- stand fra marked Transp.	Konkurrerende varers hold- barhet	Salgspoli- tiska instill- ning	Avtaler? Turistkontroll	Prod. kapaci- tet Tekn. kvalitet	Kostnads struk- tur Kapitalresurser PRISER



har gjort några analyser över säsongsvängningarna? En del av dessa svängningar är beroende av klimatet, men inte många företagare har undersökt hur stora marginalerna i de meteorologiska svängningarna har varit under 100 år. Tar man in dessa felmarginaler i säsongindexen, så får man därmed ett korrektiv som gör att man kan se om andra faktorer ligger bakom avvikelserna. Jag har gjort det i ett par fall och blivit ganska häpen över resultaten.

Den understa vågräta raden, konkurrent-sektorn, kan vi behandla på samma sätt. Där har det sociologiska fältet varit särskilt aktuellt i Norge, och vi har uppställt en rad förutsättningar för marknadsbildningen och konkurrensförhållandena i Europa.

Men jag skall inte här gå in på hur denna matris kan användas i detalj. Jag vill bara säga att tabellen kan och bör användas i alla situationer för att så att säga sätta igång tankarna. Men schemat är inte någon fullständig check-list - och det går nog inte heller att göra en sådan. Men jag har använt schemat i ett par år och haft stor glädje av det.

#### IV. Det enskilda företaget på marknaden

I det enskilda företaget är man subjekt, samtidigt som man gör omgivningen till föremål för observation. Det är den stora skillnaden mellan företags- och nationalekonomi. Ur samhällsekonomisk synpunkt opererar vi med teknologiska koefficienter, t.ex. netto- och produktivitetsökning. Låt oss säga att den uppgår till 2,5 à 3 procent. Men för den enskilde tillverkaren i ett litet företag är det helt anorlunda. För honom är frågan: Blir det min konkurrent som först inför den nya maskinen eller det nya materialet, eller blir det jag? Däri kan ligga skillnaden mellan liv och död. Men samhället som helhet behöver som sagt bara räkna med förändringar på några procent.

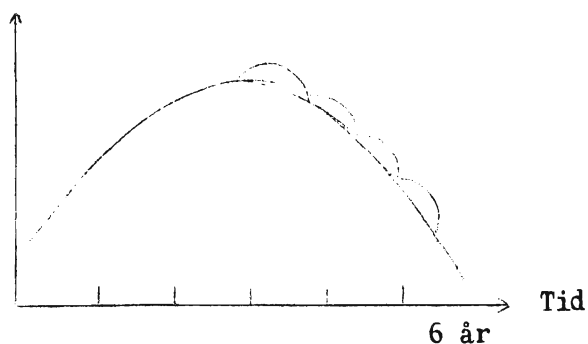
För ett litet företag med liten marknadsandel och med avsättning över ett stort geografiskt område spelar den totala ekonomin en försvinnande liten roll. I en oligopolmarknad däremot är konkurrensproblemet vem som vinner spelet om den utvidgade marknaden. Där är det inte bara fråga om ekonomi i första omgången. Det finns många företag, som trots en ogynnsam kostnadsstruktur ändå lyckats klättra uppåt tack vare åtgärder på annat plan. Man kan också säga att ett stort monopol på marknaden är mera avhängigt av den totala ekonomin.

Men inom det enskilda företaget - hur bör man tänka? Det förefaller mig som om vi nu börjat tillämpa en del nya takter i vårt förhållande till marknaden. Det är nu inte längre - utom i vissa traditionella branscher - fråga om att komma fram till det "riktiga" priset. I stället differentierar vi våra priser. Därigenom blir vi något mera oavhängiga och kan operera bättre inom varje prisräjong. Vi frågar oss vad konkurrenterna gör. Vi studerar arbetsbetingelserna ute på marknaden och försöker hitta möjligheter som ingen annan tidigare observerat. Det är inte fråga om huruvida priset skall ligga litet högre eller litet lägre, det är inte fråga om den optimala punkten. I stället är det i viss mån fråga om kvaliteter - och om för ögonblicket icke mätbara kvaliteter. Vi letar efter öppningar eller nischer i marknaden, där vi kan sätta in våra resurser.

Där kan jag ta ett typiskt exempel från marknaden för filmapparater. Det finns en leksaksbetonad apparat i 30-kronorsklassen. Från denna till de riktiga filmapparaterna är det ett stort gap. Den som kunde fylla den luckan, borde kunna räkna med en jättesuccé och rycka till sig stora bitar av marknaden både uppifrån och nedifrån.

Den moderna produktutvecklingen är främst en fråga om att vara först med nyheterna. Helst skall det vara något alldeles nytt. Rätt snart kommer emellertid konkurrenterna med i bilden. Och när konkurrensen hårdnar och försäljningskurvan sjunker, så hittar man på nya tekniska "gadgets" för att upprätthålla efterfrågan på produkten i fråga. Den försäljningskurva man då får ser ut på detta sätt:

Efterfrågan



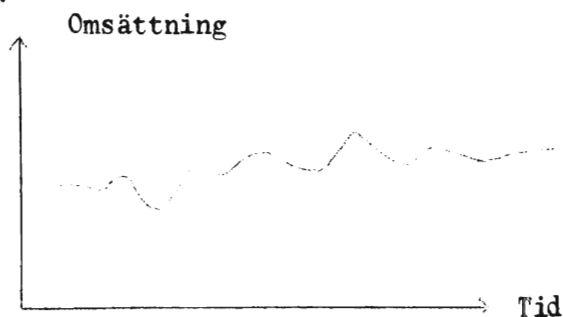
Pucklarna på denna kurva markerar de tillfälliga omsättningsökningar som vunnits med på så sätt förbättrade apparater - alltså förbättringar i en tid av sjunkande efterfrågan.

Detta slag av konkurrens är typisk i våra dagar, och den behöver inte ens kosta mycket. Man färgar t.ex. tvättpulvret blått. Det är något nytt, och det kostar ingenting utöver reklaminsatsen. Sådant är bevis på tänkande i andra dimensioner än de traditionella, och detta slags konkurrens karakteriserar som sagt marknadssituationen i dag. Vad gäller producentvarusektorn gäller det nu inte främst att sälja varor utan att sälja "know-how", teknisk och ekonomisk.

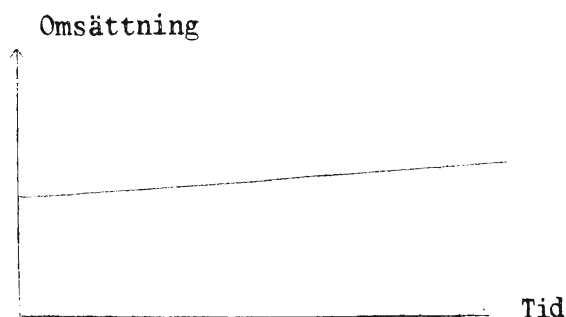
I första omgången bör man alltså försöka komma fram till vilka faktorer som spelar en roll - eller vilka vi tror spelar roll. I nästa omgång får man ägna intresset åt att se i vilken riktning, positiv eller negativ, dessa faktorer verkar. Och i tredje omgången kanske man kan mäta i vilken grad faktorerna inverkar på vår verksamhet. Det sker en ständig förändring utan att vi märker det: i befolkningsammansättning och i de biologiska och psykologiska strömningar som alltid pågår. Låt oss exempelvis se på klädesbranschen i dag. Där har vi våra tonåringar, vilkas modemedvetna, "olydiga" marknad gör revolution mot det vuxna samhället och mot producenternas ansträngningar.

Även om vi inte företar oss någonting, så kommer efterhand hela vårt företags situation att ändras. Därför måste vi göra en prognos för framtiden - och följa den! Och vi måste bevaka prognoserna och se hur de slår. Vi måste se efter vilka faktorer som verkligen spelar någon roll och som påverkar utvecklingen.

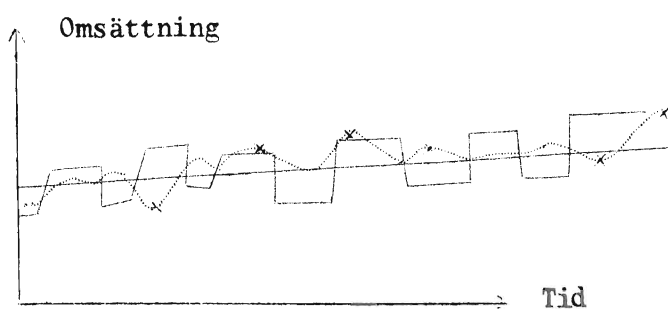
Detta kan nu göras på en mängd olika mer eller mindre vetenskapliga sätt. Personligen anser jag att man skall göra det relativt vetenskapligt. Vi kan gärna gå tillbaka till makrotekniken och den omsättningskurva vi talade om tidigare. Låt oss säga att kurvan ser ut så här:



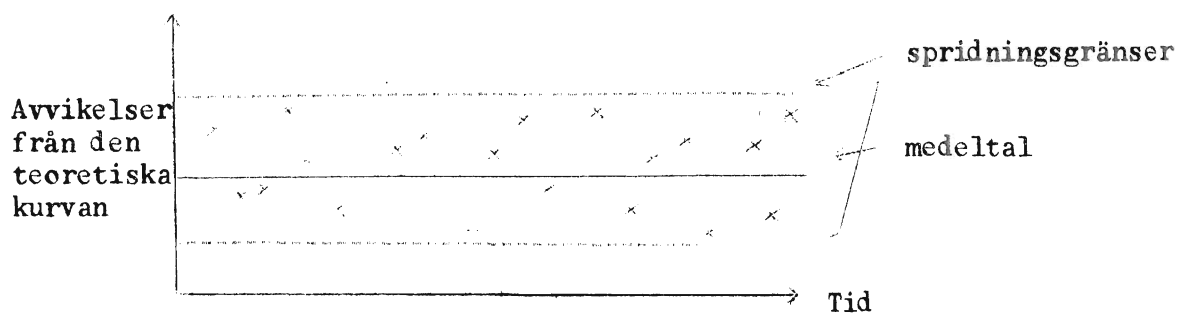
Sedan försöker vi finna en bra metod för att matematiskt räkna fram trenden. Där spelar det mindre roll vilken metod vi använder; de är alla lika ovetenskapliga. Trenden ritas vi in som en rak linje:



Därefter ritar vi in förekommande säsongvariationer av klimatisk och annan natur och räknar då med samma rytm varje år. Då får jag denna kurva:



För att klargöra vad som verkligen hänt kan vi i nästa omgång pricka in avvikelserna från säsong- och trendlinjerna.



Detta diagram visar de svängningar, som vi inte kunnat förklara med hjälp av vår hypotes om att vi bara har med trend- och säsongvariationer att göra. Något av avvikelserna kan förklaras därav att våra säsongsvängningar är mekaniskt beräknade och att hänsyn icke tagits till de variationer som sammanhänger med t.ex. meteorologiska förhållanden och nederbörds mängder. Men även om vi hade korrigerat vår analys av omsättningsutvecklingen med hänsyn tagen till sådana faktorer, så hade detta inte hjälpt oss, ty vi kan inte göra några prognoser över väderleken.

Den bild jag i denna min framställning har skisserat är givetvis mycket grov. Om jag som företagare skulle basera mitt handlande enbart på den, så kunde jag på grund av de oförklarliga växlingarna antingen bli miljonär eller gå i konkurs. Vi måste göra något mera för att minska spridningen i diagrammet. Jag behöver ett bättre beslutsunderlag.

Och vad skall jag då göra? Jo, att planmässigt utnyttja alla erfarenheter - sådana erfarenheter som många chefer säger att de besitter men mycket få verkligen har. Vi kan med hjälp av vår matris ställa upp vad vi vet, och vi kan ordna observationerna systematiskt. Givetvis har vi då en del erfarenheter från gången tid, som vi tror oss kunna "förlänga" in i framtiden, därför att förhållandena har visat god stabilitet. Men det är så många faktorer som vi inte vet någonting om - och det är just där vi skall konkurrera: genom nya produkter, nya tekniska saker, nya metoder o.s.v.

Som en konklusion av vad jag här sagt vill jag framhålla att det i dagens läge tydligen är så, att företagen inför de nya konkurrensformerna får betrakta makrosynpunkterna som en ren överbyggnad för sitt tänkande. Vi måste ordna vårt stoff så att vi i viss utsträckning kan göra prognoser på våra erfarenheter från gången tid. Men vi måste vara mycket försiktiga där, och vi måste så ofta som möjligt komma över på experimentformer, där huvudsyftet är att finna ut och pröva hittills okända områden.

Jag tror på en utveckling i den riktningen, att företaget bygger sin verksamhet på "trial-and-error"-metoden, satt i system som ett led i rörelsens dagliga arbete och med bestämda mätningar av olika faktorer.

Delvis på grund av den förflutna tidens allt mindre relevans för företagets framtid och delvis på grund av alla seriekorrelationer är jag rädd för att tidsanalyserna efterhand blir av mindre och mindre betydelse och att andra analyser blir i motsvarande grad mera betydelsefulla. Detta betyder rent praktiskt att vi måste göra en "mapping", där vi kan få fram valvariablerna enligt ett schema, alltså på detta sätt:

Plan →	GEO-	BIO-	PSYKO-	o.s.v.
Val- variabler ↓				
$v_1$				
$v_2$				
$v_3$				

Vi skall med andra ord göra matriser av olika slag och notera verkningarna av olika åtgärder, som vi funnit vara av betydelse. Sådana bokförda experiment blir av allt större betydelse, och de är mera betydelsefulla än vanliga analyser.

Detta är något som jag tror mig ha funnit under den tid jag sysslat med dessa ting.

#### FRÅGOR OCH SVAR

i anslutning till professor Holbaek-Hanssens föredrag.

Herr Bertil Vinberg:

På de diagram som demonstrerats, så förekommer avvikelser av det slag som man inte känner till i förväg och som man därför brukar kalla för slumpen. Om vi gör upp ett frekvensdiagram, så får vi kanske som resultat en jämn och snygg fördelning. Och om man säger att ett visst värde är det vanligaste och att fördelningen i övrigt bildar en klock-kurva, så märker vi en viss stabilitet. Hela bilden verkar kanske skenbart en smula orolig, men medelvärdet ligger ändå ganska fast. Utsikten att bli miljonär eller risken att få gå i konkurs är med andra ord inte särskilt stor.

Skall man då slå sig till ro med det, eller finns det några indikationer, som gör att man kan analysera vidare? Kan man räkna ut att spridningen är den väntade, så finns det väl inte mycket mer att analysera. Om spridningen däremot är större än den väntade, så är det anledning att söka efter orsakerna.

Professor Leif Holbaek-Hanssen:

När vi skall förbättra modellen så att den blir praktiskt brukbar, kan vi förfara på två sätt: vi kan introducera ännu flera faktorer i analysen eller späda på med nya handlingsparametrar. Det har gjorts undersökningar avseende tio, tolv företag, vars data har blivit genomgångna, delvis under beaktande av konkurrensen och egna reklaminsatser, för att se hur sådana prognoser stämmer med erfarenheten. De jämförelserna slutar alltid med avvikelser på 25-30 procent för det enskilda företaget. Får man så stora svängningar, är det inte lätt att fatta beslut. Därför måste vi skaffa oss också ett annat instrument. Vi måste göra experiment, och vi måste ha reserver att sätta in, när försäljningen går ned under den förväntade. Vi måste då kunna göra snabba justeringar i försäljningsinsats och smärre produktionsändringar, som inte innebär ändring av de rörliga kostnaderna per enhet. Först när dessa anpassningar till läget inte räcker till, får vi göra produktionsomläggningar, och till slut gör vi prisreduceringar om konkurrenterna tvingar oss till det.

- / -

Herr Folke Millqvist:

Professor Holbaek-Hanssen var inne på elementen för beslutsprocessen: målsättning, handlingsalternativ och arbetsbetingelser. Beträffande den sistnämnda faktorn undrar jag hur den står i relation till begreppet konkurrenskraft. Det gäller ju att företaget analyserar sin egen konkurrenskraft och jämför den med konkurrenternas. Professor Holbaek-Hanssen framhöll den stora betydelsen av att upptäcka sådana arbetsbetingelser för företaget som andra inte sett förut och att ge sig in på sådana områden där man kan nå goda resultat. Men där är väl risken att man i företaget utan att rätt analysera sin konkurrenskraft kastar sig in på områden, där man tycker sig se möjligheter att nå snabba resultat. Och när konkurrensen sedan sätter in, så är man själv inte bland dem som skördar de där goda resultaten. Ett typiskt exempel på det är TV-handeln. Många företagare såg där stora möjligheter att göra stora förtjänster och därför kastade de sig in på marknaden. Men i dagens läge, när kurvan börjar svänga nedåt, får många av dem ge upp. Och det borde man, menar jag, redan från början ha kunnat se att man inte hade den konkurrenskraft som behövdes, när marknaden hårdnade.

- / -

Professor Leif Holbaek-Hanssen:

Bedömanden om konkurrenskraften kommer enligt min mening i stor utsträckning in under rubriken handlingsalternativ, först och främst i schemakolumnen försäljningspolitik. Och där bestämmer sortiment, marknad, distributionskanaler och konkurrensprofiler vad man har att rätta sig efter och vad man måste göra. Konkurrenskraften är beroende av de arbetsbetingelser man har på marknaden, det kommer vi aldrig ifrån.

Vi kan tänka oss in i hur det kan vara i textilsektorn. I en konfektionsbutik arbetar man med modereglerade produkter, och där svänger efterfrågan mycket hastigt. Detta inverkar direkt på arbetsbetingelserna utan närmare analys. Vi har ett mycket brett spridningsbälte, och möjligheterna till stor eller medelgod omsättning på olika produkter är mycket svårbedömbara - ja, så svårbedömda att man inte klarar av det. Där är marknaden vårt stora problem. Men då gör man en plötslig helomvändning och säger: Nej, nu går det inte längre att ha ett och ett halvt år i tillverkningsprocessen fram till färdigvaran. Då blir riskerna för stora. Därför skall vi i stället gå direkt från textilfabriken via konfektionen till butiken. Vi bildar med andra ord en kedja, och då kan vi få fram den nya produkten på tre månader. Därmed är marknadsbetingelserna helt omvända.

- / -

Herr Bertil Varenius:

Jag återvänder till den ursprungliga matrisen och frågar om det förekommit något fall, där man kunnat applicera dessa faktorer kvantifierade på en konkret situation för ett företag?

- / -

Professor Leif Holbaek-Hanssen:

Mitt schema är avsett som en associationsmatris att användas när vi börjar leta efter faktorer. Vårt vanligaste fel är nämligen att vi traditionellt är inställda på att acceptera att vissa faktorer spelar den största rollen: pris, intäkt, antal hushåll. Punkt och slut. Men det visar sig gång på gång att också andra faktorer har betydelse. Det finns en mängd sådana faktorer, och det gäller att genom förhands-



analyser plocka ut dem, som på goda grunder kan anses spela någon roll. Detta låter sig ofta göra, eftersom vi har en hel räckvidd data att hålla oss till och en mängd kunskap från andra vetenskaper. Vi måste bara komma bort från vanetänkandet.

I min egenskap av konsult kommer jag till många olika företag i olika delar av landet. När jag förutsättningslöst har fått tänka igenom företagets problem, har jag ofta kunnat peka på ting, som vederbörande aldrig tänkt på kunde spela någon roll. Tack vare detta har jag ibland fått de ansvariga att göra något annat än det vanliga, något annat än vad man i företaget tänkt sig. Men det är inte meningen att man skall göra en analys med hänsyn tagen till alla faktorer i matrisen. Det är bara ett första steg i analysen att komma fram till vad det är som verkligen spelar någon roll.

Ekon.lic. John Ekström:

OM BASUNDERSÖKNINGAR RÖRANDE KONSUMTIONEN OCH MARKNADEN

Vi har i vårt inbjudningsbrev talat om "de vetenskapliga metoder som kommer till användning inom marknadsforskningen". Jag vill därför använda de 3 första av mina 30 minuter till att säga något om den vetenskapliga metodiken.

Det är ju inte så att vetenskap är något som står i motsatsställning till "common sense" - den vanliga vettiga människans omdömen. Men vissa skillnader finns, och de ligger främst i dessa förhållanden:

- (1) man strävar efter att systematiskt täcka studiefältet;
- (2) man använder mera precisa beteckningar och begrepp;
- (3) man söker utveckla neutrala analysmetoder och i möjligaste mån sätta mätmetoder och mått i stället för uppskattningar och omdömen; och
- (4) man bygger in kontrollmöjligheter i metoden, vilket allra bäst sker genom prognos och avstämning.

Kanske än bättre framgår det väsentliga i skillnaden ur den mera sorglösa definitionen att vetenskapligt arbete det är: (1) att få idéer (2) att testa dem.

Medgång och motgång avsätter vissa resultat: det är vad medborgaren i allmänhet kallar sin erfarenhet - den motsvaras av vetenskaparens teori. Och här ser vi en anledning till den vetenskapliga metodens överlägsenhet: den ackumulerar systematiskt erfarenheter och beprövade resultat, vilket gör det möjligt att angripa varje ny fråga från en fördelaktigare utgångspunkt.

Den vetenskapliga metodiken kan naturligtvis inte eliminera osäkerheten i t.ex. marknadsbedömningen. Men mer än någon annan procedur kan den minimera de osäkerhetsmoment som härrör av brist på information. Och därigenom reduceras också risken att välja fel bland handlingsalternativen. Eller kan det viktigaste bidraget vara att det presenteras till övervägande ett alternativ bredvid vad som förutsatts vara det enda möjliga eller det vanemässigt etablerade handlingssättet.

Mitt bidrag här idag skall vara några synpunkter om "basundersökningar rörande konsumtionen och marknaden". Min huvudtes är: Att även om informationsbehovet är tämligen snävt begränsat till den kon-

sument- eller producentvara man till äventyrs tillverkar, så lönar det sej att ägna tid och uppmärksamhet åt områden till synes ett stycke vid sidan om - på samma sätt som det lönar sej att offra tid och kostnader på tillverkning av en arbetsmaskin.

En utgångspunkt är också, att det här är tal om information som inte är av det rent beskrivande slaget, utan att kravet gäller information om sammanhang, om förändringar och påverkan, information att användas i operativa syften - kort sagt, förståelse av orsakssammanhang.

Jag kan här inte ens försöka göra någon snabbinventering om gjorda utredningar eller möjliga projekt av sådant slag. Jag ägnar i stället några korta minuter åt fyra områden, där sådana - jag kallar dem basundersökningar - är uppenbart matnyttiga men tyvärr något underutvecklade.

Det första gäller befolkningen. Det är närmast en truism att säga att marknaden (naturligtvis främst och mest direkt för konsumentvaror) är beroende av befolkningsutvecklingen, och att denna därför meriterar till uppmärksamhet. En icke ovanlig reaktion är emellertid att det på detta område är fråga om en lugn och säker lunk, som visserligen kommer att ge oss en befolkning om mer än 8 miljoner år 1970, vilket dock bekymmerslöst kan diskonteras med en halvprocent per år. I många fall - och då man är inställd på ett mycket kort eller ett mycket långt perspektiv - har detta betraktelsesätt fog för sig. I det mera allmänna marknadspektivet 5 à 10 år kan det leda till bedrägliga resultat.

Vi har t.ex. under 1950-talet haft ett särdeles lågt antal personer som gått in i giftesåldern (30-talets små årskullar). Men under 60-talet, och med en topp bortåt 1970, har vi att vänta tal som är 30 - 40 % högre. Detta - på toppen av en sannolikt fortsatt betydande hushållsprängning - är förändringar som i ifrågavarande perspektiv kan vara lika avgörande som de väntade inkomständeringarna. Hushållsbildningen är en dynamisk faktor, inte bara för bostadsmarknaden utan för konsumentvaror över huvud taget, och naturligtvis särskilt de varaktiga. Dessa många unga familjer - i växande, litet nybyggarartade förortsområden - med sannolikt goda inkomster och mycken fri köpkraft, de kommer att ge åt marknaden 1970 en rörlighet, varom vi idag endast sett början i en svällande tonårsmarknad. Här finns alltså upplagrat en utvecklingskraft av betydande storlek som helt självständigt kommer att utlösas.

Men inte endast beträffande åldersutvecklingen är vågorna större än den lugna ytan låter ana. Omflyttningen inom landet pågår alltså jämt, och den kan med bättre kommunikationer och aktiv arbetsmarknadspolitik komma att accelereras: Glesbygden inte bara stagnerar, den minskar - jordbruksbefolkningen reduceras med ytterligare 1/3 à 1/4. De åtta största städerna kommer att till 1970 öka med inemot 300.000 - dvs. en stad större än Malmö tillkommer. År 1975 bor enbart i dessa åtta städer med närmsta omland ca 40 % av landets invånare.

Sådana lokala förändringar som här endast exemplifierats, har ju en direkt betydelse för försäljningsapparatens utformning och inriktning. Det måste exempelvis för en del fabrikanter av sällanköpsvaror, med stigande personliga försäljnings- och servicekostnader, snart framstå som ett helt realistiskt alternativ att särorganisera och intensifiera sin försäljning i ett 10-tal centralorter och täcka den övriga delen av landet med en mer extensiv organisation.

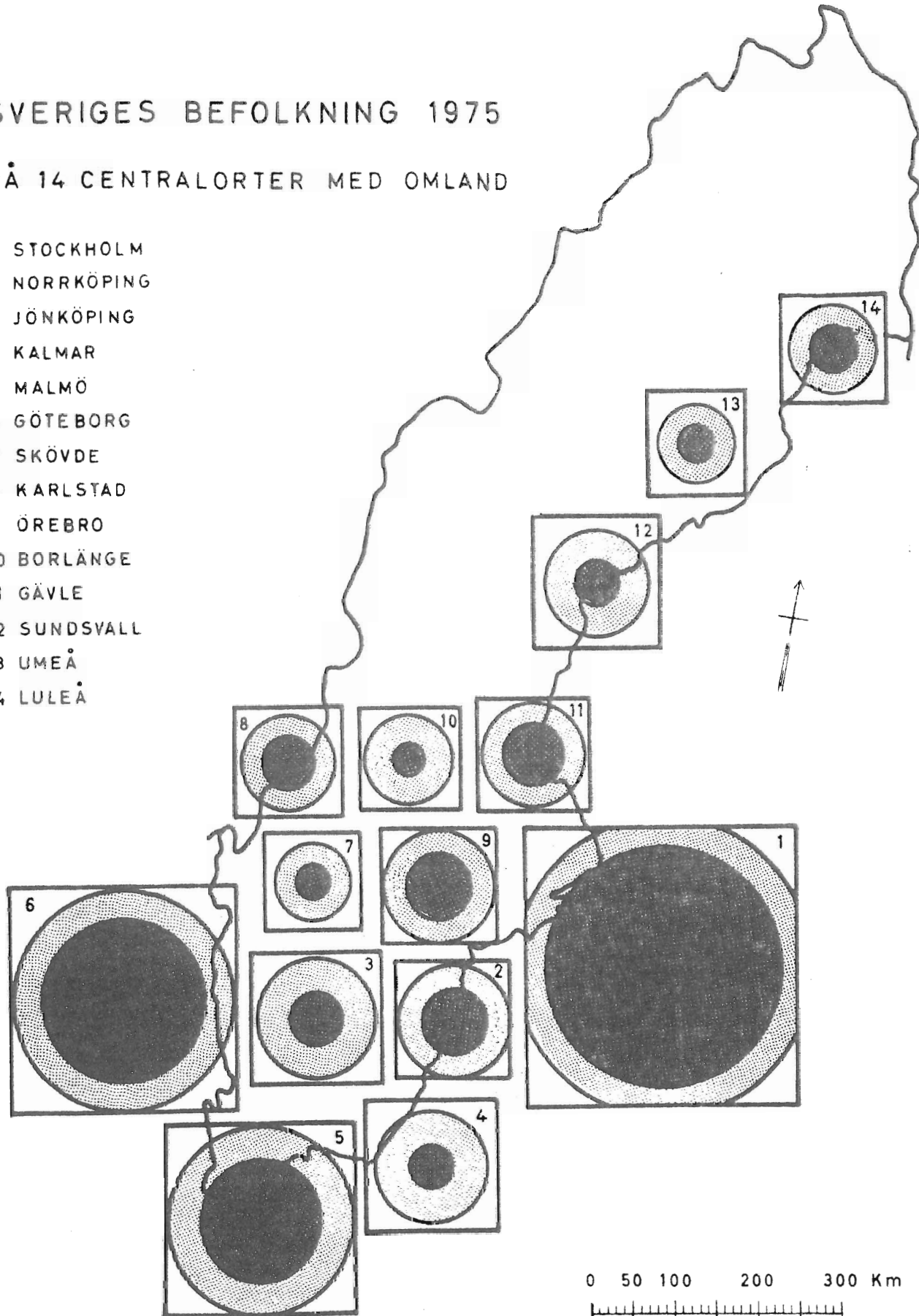
Jag vill här bara visa på en något ovanlig kartbild av Sverige (se fig. 7). Så ser vårt land ut om vi i stället för det geografiska perspektivet sätter ett mera marknadsbetonat. Diagrammet är för 1975 och enligt en tämligen mekanisk framskrivning som utförts inom IUI. Områdesindelningen är bara ett försök att ersätta den administrativa indelningen med något av ekonomisk relevans. Den avser 14 st regioner uppbyggda kring lika många s.k. centralorter. Detta med områdesredovisning är emellertid ett problem för sig som jag inte skall gå in på - endast i förbigående peka på behovet av en indelning efter aktuella ekonomiska grunder: TS-områdena, då de tillkom för en 30 år sedan, fyllde en sådan funktion - de gör det knappast nu längre, då lokalpressannonsern ersatts av riksannonsern, och den tåg- och bussfarande handelsresanden med privatbilande försäljare. Den alldeles förestående kommunreformen kommer f.ö. här att tvinga till snar handling.

Min slutsats i detta avsnitt är: Vi kan inom kort erhålla material från 1960 års folkräkning. Det är ett högaktuellt och direkt avkastande projekt att arbeta fram dessa grunddata för marknadsföringen så snabbt och i sådan form att de kan matas in i marknadsstrategiens tankevärld och inte förbehålls en framtida ekonomisk historieforskning.

Fig. 7

SVERIGES BEFOLKNING 1975  
PÅ 14 CENTRALORTER MED OMLAND

- 1 STOCKHOLM
- 2 NORRKÖPING
- 3 JÖNKÖPING
- 4 KALMAR
- 5 MALMÖ
- 6 GÖTEBORG
- 7 SKÖVDE
- 8 KARLSTAD
- 9 ÖREBRO
- 10 BORLÄNGE
- 11 GÄVLE
- 12 SUNDSVALL
- 13 UMEÅ
- 14 LULEÅ



0 50 100 200 300 Km

0 45 185 745 1675 1000 tal  
inv. for  
kvadrat

Jag kommer så till den andra av de fyra punkterna. Det är för alla uppenbart, att mycket folk utan inkomster inte konstituerar en marknad. Och liksom det finns inkomstskillnader ålders- och yrkesgrupper emellan, så finns det skillnader mellan exempelvis storstads- och landsbygdsområden. Det är t.ex. också troligt, att i olika delar av landet inkomstutvecklingen, liksom befolkningsutvecklingen, är olika. Det kan åtminstone tänkas, att något år en stor del av vår gemensamma 1 à 2-procentiga realinkomstökning ligger hos en begränsad befolkningsgrupp i glesbygden; ett annat år ligger den i nyöppnade områden som Oxelösund, Stenungsund och Svappavaara. Jag skulle till den regionala kartbilden vilja lägga någon form av likaledes regionalt inkomstindex eller köpkraftsindex, som på ett aktuellt sätt åskådliggjorde sådana skillnader.

Jag kan inte skissa något förslag men antyda, att primärmaterial till vår inkomststatistik - den vilar tyvärr på den skröpliga grunden av taxeringsresultat - ger vissa möjligheter därtill. Av kanske än mera intresse är, att vi utrustats med ett helt nytt sådant grundmaterial: Omsättningsskatteuppbörden, som sker varannan månad, står i ett bestämt förhållande till den aktuella försäljningen till konsument. Det är inte utan problem, men det syns som om en bearbetning härav skulle kunna ge dels en kortperiodisk omsättningsindex, dels, låt oss säga årsvis, en regional köpkraftsindex. Jag tror att våra konsumentvaruproducenter skulle kunna använda en sådan. Jag tror också att den bild, som då skulle framgå av det ekonomiska Sverige, komme att visa en än starkare koncentration än den enbart befolkningsmässiga som vi har på kartan framför oss.

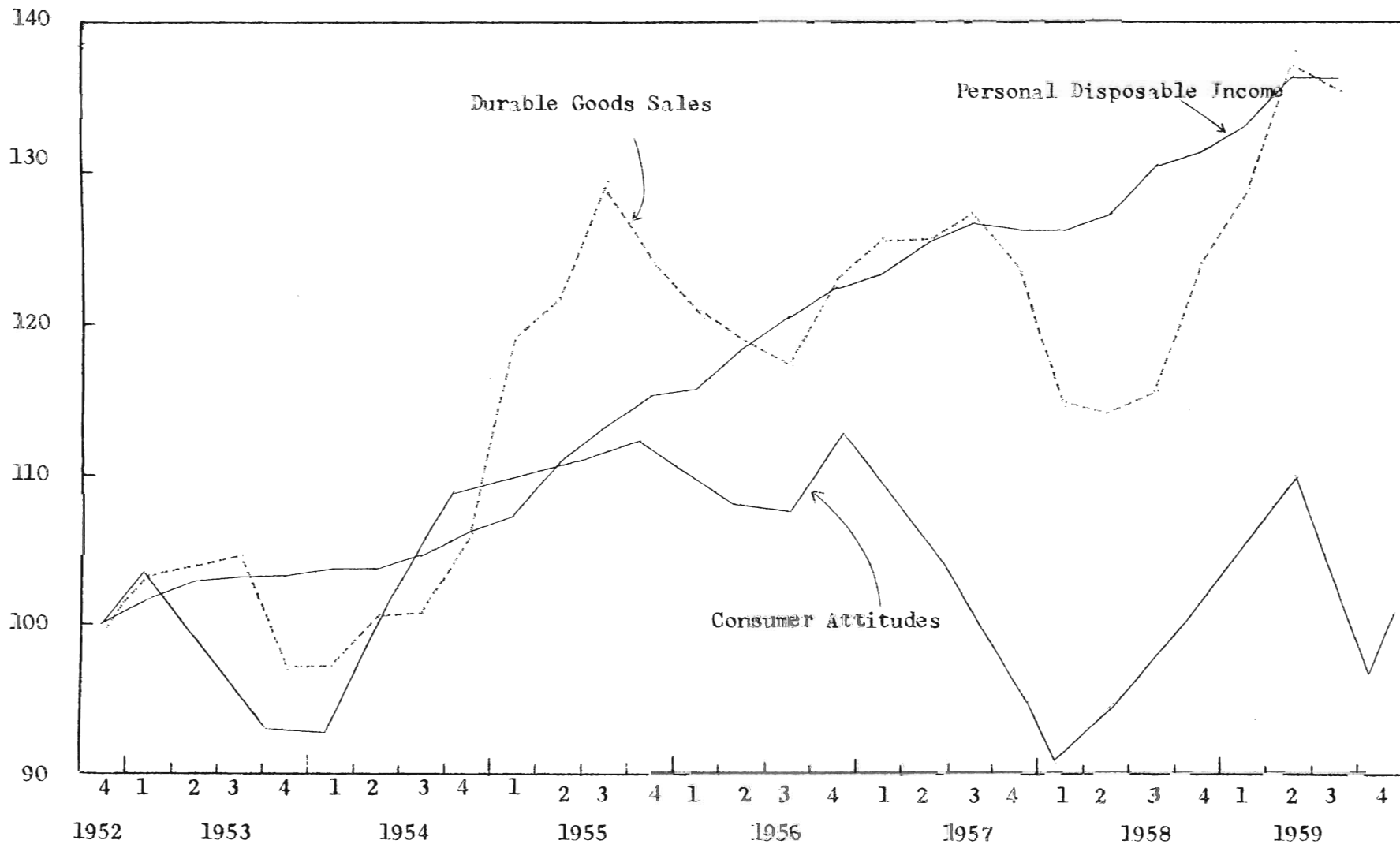
Befolkning och inkomster är grundläggande faktorer för förklaring av konsumtions- och marknadsutvecklingen. De modeller som vi arbetat med inom IUI är också byggda på dessa två, vartill så kommer hänsyn till prisutvecklingen. I det sammanhanget var emellertid prognosperioden tämligen lång: 10 år.

Som tredje punkt på mitt program skall jag taga upp en fråga om ett basmaterial för ett något kortare framtidsperspektiv. Min utgångspunkt är ett diagram från USA (se fig. 8). Det visar för 1950-talet försäljningen av "durables" (dvs bilar, TV, hushållsapparater o.l.). Denna har, som vi ser, ökat starkt över perioden, men ingalunda i jämn takt. Tvärtom, de kraftiga svängningarna från år till år har varit en

Fig. 8

Trend of Consumer Attitudes, Personal Income, and Durable Goods Sales 1952 - 59

INDEX VALUE



Källa: Survey Research Center, Michigan.

viktig del av de "booms" och "recessions" som är välbekanta från konjunkturdiskussionen. På s.k. lång sikt ser vi hur försäljningen av de varaktiga varorna (totalt sett) kan sammankopplas med den samtida inkomstökningen. Men inkomsten varierar inte särskilt mycket från ett kvartal (eller år) till ett annat - inte på något sätt i proportion till den kraftiga svängningen i "durable sales". Inkomsten ensam är således en dålig indikator på försäljningsutvecklingen i ett kortare tidsperspektiv.

Den tredje kurvan i diagrammet är uppbyggd utifrån följande föreställning. Konsumenternas efterfrågan, särskilt vad gäller varaktiga varor, är en funktion dels av deras köpkraft - vilken vi kan mäta med data om inkomster, om kassatillgångar och om kreditmöjligheter - men dels också av deras villighet att köpa. Och köpviljan är influerad av konsumenternas planer, av deras uppfattning om kommande inkomst- och prisändringar m.m. Det har nu visats att man kan komma detta komplex något närmre genom bearbetning av svar på direkta frågor som kretsar kring konsumentens attityder och förväntningar. Såsom ett resultat av en sedan 1946 pågående fortlöpande undersökning med intervjuer av enskilda hushåll (det har varit fråga om 1 000 à 2 000 varje gång) har framkommit ett tämligen begränsat batteri av frågor av detta slag. De enskilda svaren, deras frekvens vid olika undersökningstillfällena, ger underlag för en kvantifiering. Och vad man då mäter är ändringar i konsumenternas reaktioner; ändringar i deras köpvillighet.

Det som finns framställt på diagrammet är helt enkelt en ovägd index av svaren på ett antal sådana frågor. Ju högre index, ju mera optimism = köpvillighet återspeglar den. Det är nu intressant att notera, hur denna index, byggd på helt fristående material, så löjligt nära följer försäljningsutvecklingens kortperiodiska svängningar, och att så varit fallet under hela 50-talet, både i uppgång och i nedgång. (Det är här, som nämnts, frågan om ett fortlöpande redovisat material och inte om någon efterhandsanpassning, där "lämpliga" indikatorer utvalts.) Det pekas även på hur i vissa situationer denna "köpvillighetsindex" varit ledande: 1954 började den uppgången ett kvartal före försäljningen, 1957 ledde den nedgången. Den skulle således ha ett visst prognosvärde.

Jag vill nu inte framställa detta som vare sig kejsarens nya eller gamla kläder. Framför allt vill jag inte ge det intrycket, att



man skulle ersätta hänsyn till befolknings-, inkomst- och prisutveckling i analysen. Det skulle vara att bortse från att det också finns andra krafter som opererar på marknaden. Jag har dragit fram det som en tankeställare: dels för att öppna frågan om prognosmodellen på kortare sikt, dels, och framför allt, för att ställa frågan: Visar inte detta pionjärarbete så intressanta och lovande resultat, att det vore värt att i någon form försöka sig fram på den vägen också i Sverige? Vågor av optimism och pessimism är något av betydelse för den ekonomiska utvecklingen - det är en gammal sanning vad gäller företagare och investerare. Vad dessa resultat understryker är, att optimism och pessimism även hos konsumenterna kan vara en självständig faktor att räkna med, och att vägar och metoder kan finnas att mäta också dessa temperaturförändringar i det ekonomiska klimatet. Det är väl också så, att när av konsumtionen en allt större del faller på varaktiga varor, där nyinköp och återanskaffning utan större uppoffring kan förskjutas månader eller år, så blir frågor och svar på detta område av allt större strategisk betydelse. Konsumenten blir en alltmera aktiv part - bredvid de andra, mera uppmärksammade marknadsparterna staten och företagen. Och en fortlöpande temperaturtagning skulle sannolikt bidra till bättre diagnoser - och bättre prognoser.

Jag är så framme vid den fjärde och sista punkten, och där måste jag först samla några allmänna synpunkter. Det skall utan varje kommentar noteras, att en förutsättning för kvalificerad utredningsverksamhet på konsumtions- och marknadsfältet är, att en grundläggande forskning pågår, och att denna måste ha en viss omfattning och kontinuitet. Också, att kontakter och kanaler upprätthålls, i båda riktningar, med motsvarande arbete i utlandet (och jag menar därvid inte bara USA, ty i många europeiska länder är man inte alls så bortkommen i dessa ting). Det är ju också så, att den lokala konsumtionsbilden, med beroendet av bygdens råvaror, klimat och traditioner i snabb takt ersätts med ett allmänt, skall vi kalla det nordatlantiskt mönster. Man kan därför ha intresse av att bättra sin förståelse genom studium av material och utveckling i andra länder, även om man till äventyrs inte skulle vara exportsinnad.

Jag skall avslutningsvis ge två exempel på sådant forskningsarbete av direkt relevans för konkret marknadsundersökning.

Det första berör konsumentvaror: Det finns en risk, att studier av enskilda varor, säg mjölk, kan bli ineffektiva ju mer de specialiseras. Ty konsumtion är för konsumenterna inte en lång rad av specialiserade aktiviteter. Inköp och förbrukning är snarare pusselbitar till ett konsumtionsmönster, som har en viss grad av permanens och rationalitet. Det finns därför behov av en helhetssyn, där omvandlingsaspekter, som introduktionsförlopp och substitution, kan utredas utan förbestämda gränser för intresseområdet. Studier om mjölk - för att ta ett aktuellt exempel - sker kanske bäst inom ramen för en studie av hela dryckeskonsumtionen. I varje fall kan den specialiserade mjölkstudien göras effektivare, om den kan starta utifrån en sådan basundersökning. De undersökningar - om den privata konsumtionen, om textil, om bilar - som IUI publicerat, skall betraktas som sådana grundundersökningar, på vilka speciella marknadsstudier kan och bör staplas.

Mitt andra exempel avser främst producentvaror, ett område som ju är ännu mindre gynnat av tillgängligt basmaterial. Här kommer inom kort att finnas tillgänglig en tvärsnittsstudie om inköp och försäljningar mellan olika branschsektorer av näringslivet, en s.k. input-output-undersökning och det rör sig om en uppdelning på ett hundratal industrisektorer (framför allt är verkstadsindustrin delad på ett stort antal branschgrupper). För varje sådan grupp är köp av och försäljning till varje annan grupp särredovisad. Det ger alltså underlag för beräkningar av exempelvis följande slag: vad betyder för avsättningen inom min bransch (plåt, bult, textil, etc.) den utveckling som förutses enligt bilprognosen för 1975? Tillsammans med den förra året genomförda revolutionen beträffande redovisningen av industri- och handelsstatistiken, bör detta input-outputmaterial ge en del nya möjligheter för väsentligt bättre studier om avsättningsmarknaden för en del producentvaror.

Civilekonom Kjell Brändström:

OM PRODUCENTVARUUNDERSÖKNINGAR

Min uppgift är att med konkreta exempel belysa hur producentvaruundersökningar kan genomföras inom cellulosä- och pappersindustrien samt att med utgångspunkt från dessa exempel diskutera den nytta företagsledningen kan ha av dylika undersökningar. Detta skall jag göra mot bakgrunden av en del undersökningar som utförts inom Svenska Cellulosa AB.

SCA är landets största skogsindustriföretag, dess totala omsättning var senaste verksamhetsåret 620 milj. kr och dess skogsinnehav är av samma storleksordning som landskapen Skåne, Halland och Blekinge. Huvudprodukterna är:

- (1) Avsalumassa - Nordens och även världens ledande massasäljare (ca 500 000 ton).
- (2) Tidningspapper - en av Sveriges tre stora samt en av de stora i Norden (ca 200 000 ton).
- (3) Sågade trävaror - Sveriges största privata säljare (ca 70 000 stds).

I fortsättningen skall jag endast tala om massa och papper.

Huvuddelen av leveranserna går på export. Dominerande marknad är Västeuropa. Produkterna kan karaktäriseras som halvfabrikat, de är bulkvaror och kvalitetsskillnader är relativt obetydliga mellan olika säljare. På grund av dessa skäl måste vi se på i vart fall Västeuropa och egentligen hela världen som helhet vid marknadsbedömningen.

Avsalumassa köpes av pappersbruk för vidare förädling till papper. I en del fall säljes detta papper vidare till andra producenter, som framställer den slutliga pappersprodukten - påsen, kartongen. Tidningspapperet säljes i regel direkt till tidningarna. Produkterna är sålunda utpräglade producentvaror.

Statistiken beträffande skogsindustriprodukterna är förhållandevis bra - speciellt bra för tidningspapper. OEEC och FAO sammanställer årligen vardera en särskild statistik utvisande produktion, handel samt därur härledd konsumtion av skogsindustriprodukter. Beträffande tidningspapper sammanställer Nordiska Pappersindustrierna en

årligen en mycket detaljerad statistik över tidningspapper täckande i stort sett alla länder av betydelse i världen.

Därtill kommer att det på senare år, tack vare OEEC:s och FAO:s trägna arbete, blivit möjligt att erhålla relativt omfattande och tillförlitliga uppgifter över kapacitetsutvecklingen under de närmast framförliggande åren. Branschföreningarna i de olika länderna sammanställer sålunda alla kända beslutade kapacitetsökningar och informerar numer i stigande utsträckning OEEC och FAO om resultaten. Dessa uppgifter kan genom ett systematiskt studium av facktidsskrifter samt dagspress kompletteras och hållas aktuella.

Slutligen skall nämnas, att det under 50-talet publicerats ett relativt stort antal konsumtionsprognoser beträffande papper och massa. Den använda metodiken har successivt förfinats och torde i dag vara av tillfredsställande klass - jag tänker därvid framför allt på FAO:s senaste prognos.

Även statistiken beträffande skogstillgångar och avverkningsmöjligheter i de viktigare länderna är i stort sett bra. Även här har FAO gjort en stor insats när det gäller att sammanställa befintlig skoglig statistik.

Sammanfattningsvis kan sålunda beträffande de statistiska förutsättningarna för marknadsbedömningar konstateras, att dessa är fullt tillfredsställande och troligen bättre än i flertalet andra branscher.

Man kan grovt schematiskt säga att SCA haft behov av två principiellt olika typer av marknadsundersökningar eller bedömningar, nämligen:

dels brett upplagda långsiktiga bedömningar av det totala marknadsläget för huvudprodukterna - således ett underlag vid uppdragandet av företagsledningens strategi beträffande exempelvis huvudlinjerna i försäljningspolitiken samt huvuddragen i investeringspolitiken under närmast framförliggande 5-10 årsperiod;

dels snävt avgränsade marknadsundersökningar avseende en specifik pappersprodukt eller massakvalitet på en speciell marknad - exempelvis en marknadsundersökning avseende cellstoff i Norrland, såsom underlag för beslut om upptagandet av produktion av cellstoff resp. utbyggnad av redan befintligt maskineri; dessa undersökningar kunde sägas utgöra underlag för företagsledningens taktiska handlande.

Enbart under de senaste åren har ett flertal marknadsundersökningar genomförts såväl av vad jag här kallat den strategiska som den taktiska typen. Jag har själv medverkat främst i de strategiska undersökningarna och skall i fortsättningen begränsa mig till att tala om dessa.

Bildandet av sexstatsmarknaden samt de för några år sedan pågående förhandlingarna om att bilda ett västeuropeiskt frihandelsområde aktualiserade inom SCA ett behov av att grundligt utreda den troliga skogliga och skogsindustriella utvecklingen i Västeuropa under 60-talet. Framför allt ville man naturligtvis få en uppfattning om den svenska industriens, enkannerligen SCA:s utvecklingsmöjligheter. Som exempel på de frågeställningar, som borde klarläggas kan nämnas:

- (a) Kunde den kontinentala massa- och pappersindustrien förutsättas komma att expandera under 60-talet på bekostnad av den svenska exportindustrien med hänsyn bl.a. till en av sexstatsunionen upprättad yttre tullmur?
- (b) Vad skulle de omfattande skogsodlingarna i exempelvis Frankrike föra med sig?
- (c) Skulle den under 50-talet relativt snabba konsumtionsökningen på massa och papper fortgå under 60-talet? - Hur stor kvantitativt sett kunde konsumtionsökningen förutsättas bli? - Vilka massa- och papperskvaliteter skulle utvecklas snabbast?

Mot denna bakgrund tillsatte VD i mars 1959 en arbetsgrupp om tre personer, varav en jägmästare och två ekonomer, med uppgift att utföra en bedömning av den troliga skogsindustriella utvecklingen i Västeuropa under 60-talet. I mycket grova drag kan man säga att uppgiften löstes i tre etapper:

Först kartlades med hjälp av lätt tillgänglig statistik utgångsläget 1958 beträffande den skogliga situationen samt beträffande produktion, konsumtion samt handel med massa, papper och papp i Västeuropa.

Därefter uppgjordes prognoser för råvaruutvecklingen, dvs. beräkningar avseende tillgången på massaved. Massavedtillgången utgör ju den övre begränsningen för den möjliga kapacitetsutvecklingen. Vidare uppgjordes prognoser för konsumtionsutvecklingen för papper och papp samt för massa.

Slutligen sammanställdes konsumtionsprognoserna med de kända, beslutade och planerade kapacitetstillskotten för massa samt papper och papp i resp. länder. De planerade kapacitetstillskotten för massa jämfördes med avverkningsberäkningarna (fig. 9).

En siffermässigt preciserad balans kunde därefter uppställas för försörjningsläget med massa och papper i Västeuropa. Vi valde av olika skäl att söka skildra situationen år 1965. Därjämte gjordes en mer schematisk bedömning av den troliga utvecklingen i de utomeuropeiska länderna.

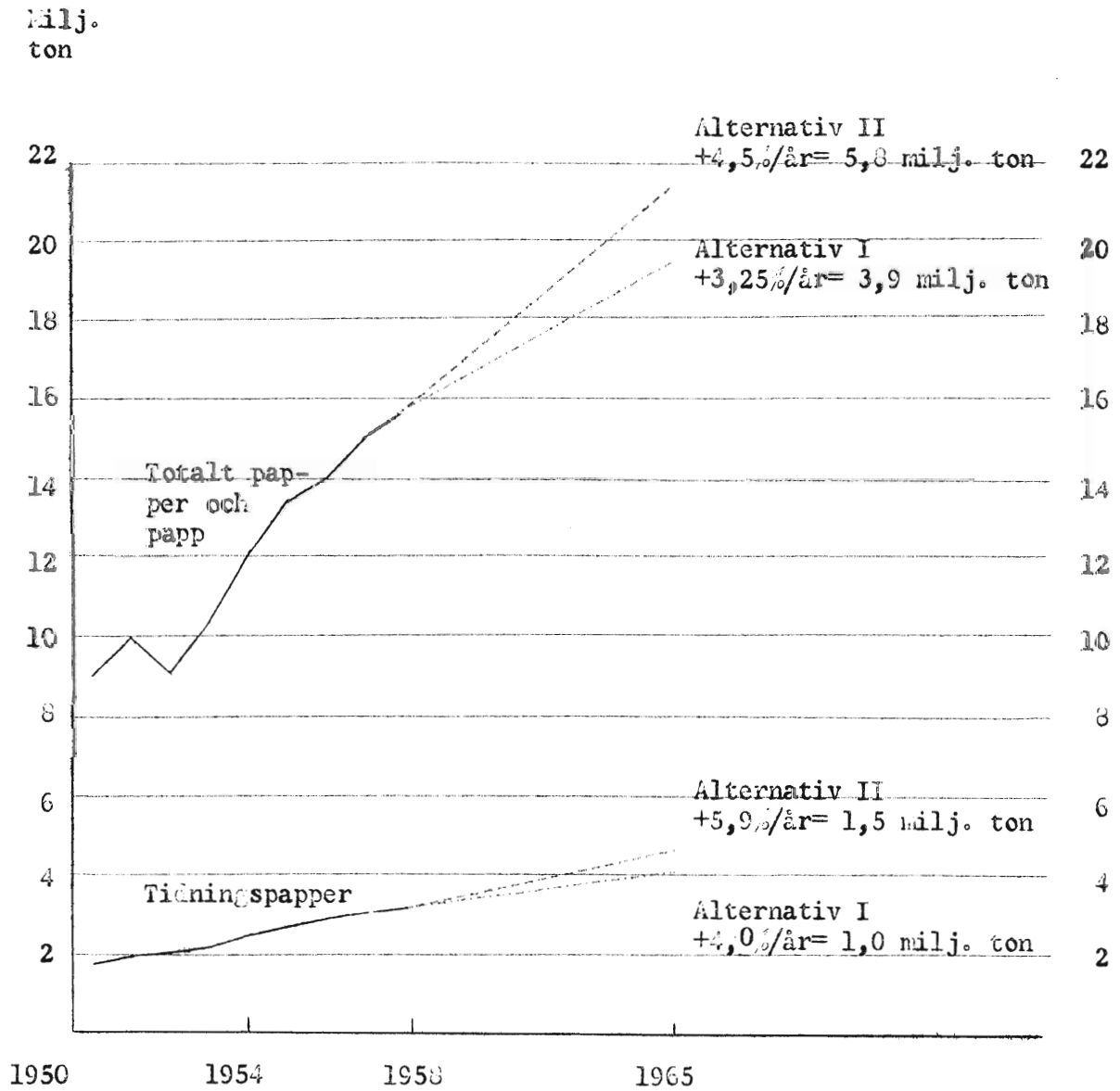
Huvudresultaten kan sammanfattas i följande:

- (1) År 1965 bör balans i stort sett råda i Västeuropa - läget bättre än under lågkonjunkturåret 1958.
- (2) En fortsatt stark konsumtionsökning kan väntas under 60-talet. Allt papper + 700 000 ton/år (4,5%). Nordiska pappersslag, tidningspapper samt kraftpapper ökar snabbare än genomsnittet. Massakonsumtion + 600 000 ton/år (ca 4,5 %).
- (3) Skogstillgångarna på kontinenten tillåter endast begränsad expansion av massaindustrin. Relativt hög råvarukostnad. Brist på sulfatved. Kapitalbrist troligen hinder för maximal utbyggnad.
- (4) Kraftig expansion av massa- och pappersindustrin i Norden:
 

Avsalumassa	+ 1,5 milj. ton	ca 35 %
All massa	+ 3,7 " " "	45 %
S:a papper och papp	+ 2,0 " " "	50 %
- (5) Ev. bristsituation på massaved i Sverige om gällande avverkningsberäkning är riktig.
- (6) Västeuropa förblir dominerande marknad - betr. tidningspapper samt övrigt papper ökar t.o.m. dominansen. Ev. kan ny marknad uppstå för avsalumassa i Asien (Japan); USA och Canada har dock lika stor möjlighet ta denna.
- (7) Planteringar av snabbväxande trädslag - eucalyptus samt vissa tallarter - torde ej spela någon avgörande roll i Västeuropa under 60-talet.
- (8) Sovjet torde ej komma att spela störande roll. Den för nordisk industri mest osäkra faktorn är utvecklingen i Nordamerika, som troligen har skog för varje tänkbar expansion.

Fig. 9

Konsumtionsutvecklingen för papper och papp  
i Västeuropa.



Huvudresultaten blev av oss ihopvägda till en relativt ljus bild av framtidsutsikterna.

Beträffande den faktiska utvecklingen sedan marknadsbedömningen gjordes i december 1959 kan nu konstateras, att expansionen på kapacitetssidan fortskridit i förutsedd eller kanske något ökad takt evad gäller Norden, att konsumtionsökningen under 1959 och 1960 har varit snabbare än förutsett (dock risk för lageravveckling under 1961 varför genomsnittet kan bli det i prognosen antagna), och att nordamerikansk industri pressar på i Europa och i övriga världen medan ryssarna icke förorsakar besvär.

I vad avseende var dessa analyser och bedömningar till nytta för företagsledningen?

Det visade sig, att det var möjligt, på grund av god statistik och organisationernas förarbete, att genomföra en totalbedömning på relativt kort tid och ge med siffror preciserbara resultat. Man fick också en uppfattning om det troliga marknadsläget 1965, om de stora utvecklingstrenderna, exempelvis den enorma expansionen i Sverige och Finland. Man erhöll en genomtänkt "föreställningsram" mot vilken sedan olika detaljer - exempelvis massaindustriens i Spanien expansion - kunde ställas och ges sina rätta proportioner. Jag tror att detta, att man genom att ha sett totalbilden har möjlighet att ge olika detaljer dess rätta proportioner, är mycket värdefullt för ledningens tänkande och handlande. Denna fick sålunda ett bättre underlag för fastställande av var försäljningsarbetet borde koncentreras, vilka konkurrentländer som troligen skulle bli farligast, vilken prispolitik som borde följas, hur politiken beträffande råvaruförsörjningen borde inriktas, och hur inriktningen av investeringspolitiken skulle ske (exempelvis valet mellan investeringar i Sverige eller utomlands, inriktning på massa eller papper).

Flera fördelar skulle kunna räknas upp liksom att det givetvis vore möjligt att mer konkret ange olika impulser till ändringar och modifikationer i företagspolitiken i stort eller beträffande försäljnings- och investeringsinriktning. Det senare måste jag emellertid av lättförstådda skäl avstå från.

Det kan emellertid vara skäl att varna för vissa faror och missuppfattningar i sammanhanget. Man tenderar mycket lätt att omedvetet uppfatta en siffermässigt uppbyggd prognos som relativt säker och



i värsta fall även uppfatta en balans av den typ jag visade för 1965 såsom ett konstaterande av att "så kommer det att se ut". Det väsentliga är ju i stället att mot bakgrund av den uppgjorda prognosen resp. balansen ta ställning till om de förutsättningar som redovisas är vettiga, om metodiken kan anses tillförlitlig samt slutligen bilda sig en uppfattning om den grad av säkerhet som bedömningen kan ha. Viktigast av allt är att klargöra, att den framlagda marknadsbedömningen icke avser konstatera att "så blir det - det får vi rätta oss efter". I stället skall den leda till frågan "vilka åtgärder bör vi vidtaga för att förändra bilden i för oss fördelaktig riktning".

Man måste vidare alltid frågasig - hur handlar andra företag, som kan göra och gör liknande undersökningar eller tar del av exempelvis FAO-materialet? Risk finns naturligtvis att alla kommer till samma slutsats och att alla beslutar om samma investering. Exempel härpå finns:

Vi vet att fem finska tidningspappersmaskiner nu kommer på samma gång, vilket momentant ger en enorm ökning.

ASSI och SCA bygger nu samtidigt var sitt liner-bruk i Piteå-trakten.

Hur skall man i ett sådant läge handla för att få optimal fördel? Skall man göra tvärtom? Om jag här inte svarar på frågan kan jag väl i varje fall peka på att den bild man ger alltid är en ögonblicksbild, och att den bör förutsättas bli förändrad bl.a. genom konkurrenternas åtgärder.

I detta avseende skall jag nämna något om en annan mindre utredning, jag kallar den tidningapappersutredningen. Syftet var att siffermässigt klarlägga marknadsutvecklingen under de närmaste 3-5 åren. Bakgrunden var att 1958 var ett tryckt år - delvis en följd av en s.k. "svincykel" 1955-56. Det var därför angeläget att söka klarlägga i vad mån detta marknadsläge kunde väntas bestå. Man gjorde då inom branschen en del siffersammanställningar över produktion, konsumtion samt handel. Detta accepterades som en vettig prognos och gav en gemensam grund för branschens tänkande. För vår del drog vi därav följande lärdomar: Även mycket elementär marknadsbedömning i siffror är av stort värde som diskussionsunderlag; det spelar ej så stor roll hur "rätt" prognosen är. Olika företag drog kanske skilda slutsatser, men man hade en bas för diskussioner. Det hela klarlade för mig, att det är minst lika väsent-

ligt prognosera kapacitetsutveckling som konsumtionsutveckling - det förra är dock svårare.

Sammanfattningsvis är våra erfarenheter av marknadsstudier av här berört slag:

- (1) Tro på värdet av siffermässigt preciserade marknadsbedömningar - dock ej främst som prognos för hur det blir i framtiden, utan som diskussionsunderlag för företagsledningen vid fastställande av dess långsiktiga försäljnings- och investeringspolitik. Även underlag för "planerad samverkan".
- (2) Prognosera både efterfrågan och tillgång.
- (3) Ej lägga ned alltför stort arbete på metodiskt förfinad prognosteknik - man kan ändå aldrig nå exakthet. Bättre sätta upp alternativ.
- (4) Viktigt att överväga om andra gör samma bedömning och fattar liknande beslut. Risker för detta ökar med antalet "officiella" prognoser.
- (5) Vara förvissad om att företagsledningen uppfattar prognoserna rätt och har osäkerhetsfaktorn klar för sig.

Ekon.lic. Lennart Myrén:

#### OM KONSUMENTVARUUNDERSÖKNINGAR

Det som jag här kommer att säga om konsumentvaruundersökningar är i huvudsak baserat på min egen praktiska erfarenhet. Mina slutsatser gäller givetvis inte i samma utsträckning för andra varugrupper, eftersom vi har såpass skilda marknadsförhållanden, men jag tar risken att generalisera och schematisera litet.

Först vill jag då säga att vi tydligen har sämre tillgång till informationer och material av olika slag än föregående talare hade på sitt fält. Antagligen är vi också sämre rustade när det gäller prognosmetoder. Men det är troligen en så att säga allmän skillnad. Vi har andra behov av marknadsinformationer, vilket i sin tur beror på att vi har andra marknadsförhållanden. Hos oss rör vi oss med delvis andra beslutproblem, föreställer jag mig.

Helt allmänt vill jag påstå - och det verkar väl närmast självklart - att marknadsundersökningar inte är någonting som göres för undersökningarnas egen skull. De göres främst för att vi skall få underlag för våra beslut - vilket ju också redan framhållits här i dag. Beträffande konsumentvarorna är det ofta fråga om att göra prognoser om en hel rad mer eller mindre subtila ting. Man måste t.ex. göra förutsägelser rörande konsumenternas reaktion till diverse företeelser på marknaden.

Jag vill här belysa arten av informationsbehovet genom en schematisk översikt av beslutsområdena, även med risk att det jag säger blir en upprepning av professor Holbaek-Hanssens föredrag i dessa stycken. Ordningsföljden är kanske inte ett primärt intresse. Det verkar emellertid rimligt att börja med de relativt långsiktiga besluten rörande verksamhetens inriktning. Och då är frågan vilka informationer som behövs.

Som utgångspunkt tar jag då ett företag som befinner sig i det läget att det är aktuellt att lägga på "pucklar" av olika slag i omsättningskurvan. Generellt kan vi säga att man då först måste studera vissa allmänna områden. Vi börjar med ekonomin: vi skall se efter vilka tendenser som finns till ökning av köpkraften. Vidare skall

vi sysselsätta oss med konsumenterna. Vi försöker komma underfund med vad det finns för möjligheter att exploatera nya områden hos konsumenterna. Man studerar försäljningen och utvecklingen i andra länder o.s.v.

Detta förfarande kan appliceras på ett flertal fall. Som ett första exempel tar jag den utgångspunkten att företaget redan är inne på marknaden. Då skall man studera marknadsförhållandena ingående och kontinuerligt, givetvis främst genom försäljningsstudier. Om marknaden blir sämre, kan det bli aktuellt att göra en insats för att stimulera köplusten o.s.v. Men vi måste också göra mera specialiserade studier. Vi får se på befolkningsutvecklingen och fråga oss om det finns några speciella grupper som vi på något sätt kan nå genom att för dem lansera en speciell produkt eller en varuvariant av något slag. I så fall kan verksamheten läggas om i önskad riktning.

Annorlunda kan det vara vid exploatering av en vara på en helt ny marknad - så som t.ex. skedde med TV-apparaterna för fem-sex år sedan. Då studerade man naturligtvis ivrigt utvecklingen i andra länder. Inte minst på IUI ägnade man stort intresse åt den saken. Ett exempel kan hämtas från en aktuell situation hos vårt företag - och där kommer samspelet med den tekniska utvecklingen in. Jag tänker här på radar-tekniken, där man kommit med något som heter magnetron. Det är en metod att använda sig av mycket korta vågor. Teknikerna kom underfund med att det där skulle kunna utnyttjas och exploateras inom fritidssektorn. De funderade på hur denna apparat skulle se ut, och planerna kopplades ihop med mycket preliminära undersökningar på marknadssidan. Vederbörande begärde en prognos för produkten, som alltså inte ännu finns ute på marknaden. Man vet f.ö. inte ens hur apparaten kommer att se ut. Då gäller det minsann att göra alternativa prognoser.

Nå, när man då gjort sina prognoser över hur mycket marknaden kan ge - alltså också prognoser över lönsamheten - är det dags att gå till beslut, enligt vårt schematiserade sätt att se på saken. Då beslutar man om en allmän produktinriktning och säger t.ex. att man skall gå in på husmödrarna och göra den eller den hushållsapparaten. Samtidigt kan man utgå från att kontakterna mellan den tekniska sidan och marknadssidan har givit anledning till viss anpassning av den speciella produktens utseende och prestanda. Detta är en ömsesidig anpassning, och den får man förutsätta sker kontinuerligt.

På denna bas kan det sedan vara aktuellt att göra detaljstudier av behovet. Man vill försöka komma underfund med hur den aktuella anpassningen skall ske, om man skall ha en propp eller ett lock upp-till eller på sidan på apparaten - eller vad det nu kan vara fråga om. Resultatet av en sådan anpassning testas man kanske också i flera omgångar.

Man kan gå tillväga på olika sätt. Man kan ge sig på basundersökningar om konsumenternas vanor. Om det handlar om tvättmedel, så undersöker man hur folk tvättar sina kläder. Och gäller det rakapparater, så frågar man hur folk rakar sig. Man kan naturligtvis också försöka finna något om attityderna till det speciella slaget av produkter.

Direkta produkttest är mycket vanliga på vissa områden, speciellt i fråga om "dagligvaror". Undersökningarna kan förutsättas ge till följd vissa anpassningar på den tekniska sidan, vilka i sin tur kanske ger anledning till en revision av prognoserna. Man får nämligen förutsätta att det även beträffande prognoserna sker revideringar ganska kontinuerligt. Så snart man har anledning att ändra på en prognos, bör man rimligtvis göra det. Åtminstone gör vi så.

På denna grund bör det så vara möjligt att mera i detalj bestämma produktens utformning. I det sammanhanget talar vi om teknisk specifikation, t.ex. knappar, inställning och skalor på radioapparater. Men det finns också en exteriörsida, som är mycket viktig vid produktutformningen. Skall apparaten ha runda eller spetsiga hörn?

Så studerar man givetvis prisförhållandena och distributionsvägarna. Det gör man bl.a. för att kunna fatta beslut om försäljningsorganisationen, pris, villkor m.m. Jag vill där understryka vad som tidigare sagts, nämligen att det på allt fler områden uppstår flaskhalsar i distributionsvägarna. Slutligen bör man ha en kvantitativ målsättning, och om det gäller att reklamera för varan en reklambudget och en kontinuerlig bevakning.

Det är naturligt att fråga vad vi har för källor och metoder. Först och främst har vi naturligtvis den egna försäljningsstatistiken, alltså de uppgifter som kan insamlas från och genom företagets egna försäljare. De informationer man får så att säga utifrån kan vara av olika slag: den officiella statistiken över produktion, import och export, befolkningsstatistik, företagsräkning, tidningsstatistik, bransch-

statistik, skattestatistik, offentliga utredningar m.m. Det har också gjorts ett flertal branschutredningar, som har varit av direkt värde för oss. Ävenså har Pris- och kartellnämnden gjort en del undersökningar, likaså Socialstyrelsen. Det finns också kontinuerliga konsumentintervjuer o.l. Allt detta kan ge oss en uppfattning om hurudant läget är på marknaden, även om det inte direkt svarar på våra problem.

Efter detta vill jag ge ett exempel på hur man gör en första grov uppskattning, och jag tar exemplet från ett varuområde som är aktuellt för oss. Fig. 10 visar först för 1947-1959 försäljningen i USA av underhållningsapparater (radio, grammofon, TV och bandspelare) och av hushållsapparater (alltså de stora vita maskinerna i våra kök och badrum) samt av små dammsugare, fläktar m.m. En jämförelse mellan förhållandena i USA, som är föregångslandet, och Europa kan då ge en prognos, som i vårt fall är angiven i miljoner gulden. Så finns en likadan, svensk prognos för åren 1958-1967. Den ger oss en ungefärlig uppfattning om vad det kommer att röra sig om. Prognosen är baserad dels på den amerikanska utvecklingen och dels på svenskt prognosmaterial.

Av fig. 11 ser vi att försäljningen av TV-apparater visat en mycket brant stegring. Vi kan utan vidare slå fast att alla uppgjorda prognoser underskattade marknaden. Åtminstone gäller detta fram till 1959. Då blev det en ändring såtillvida att man visserligen fortfarande hade en märkbar underskattning i de publicerade prognoserna, men att många tillverkare ändå överskattade marknaden. Resultatet blev att vi vid årsskiftet 1960/61 hade mycket stora lager av TV-apparater. En intressant fråga så här efteråt är naturligtvis, om vi genom marknadsundersökningar eller på annat sätt hade kunnat undvika denna överproduktion av TV-apparater.

För vår del har vi inte haft särskilt stor framgång i vårt sökande efter metoder för varuprovning. Därför har vi sökt andra vägar, t.ex. butiksinventeringar. En sådan går så till att man genom ett särskilt institut införskaffar uppgifter om hur stora lager handeln inom en bransch (utvalda butiker enligt stickprovsmetoden) har vid en viss tidpunkt och hur mycket butikerna köper in under en viss period. Man kartlägger med andra ord lagerhållningen samt försäljningens storlek i varje butik samt den absoluta fördelningen av försäljningen på

Marknaden för apparater

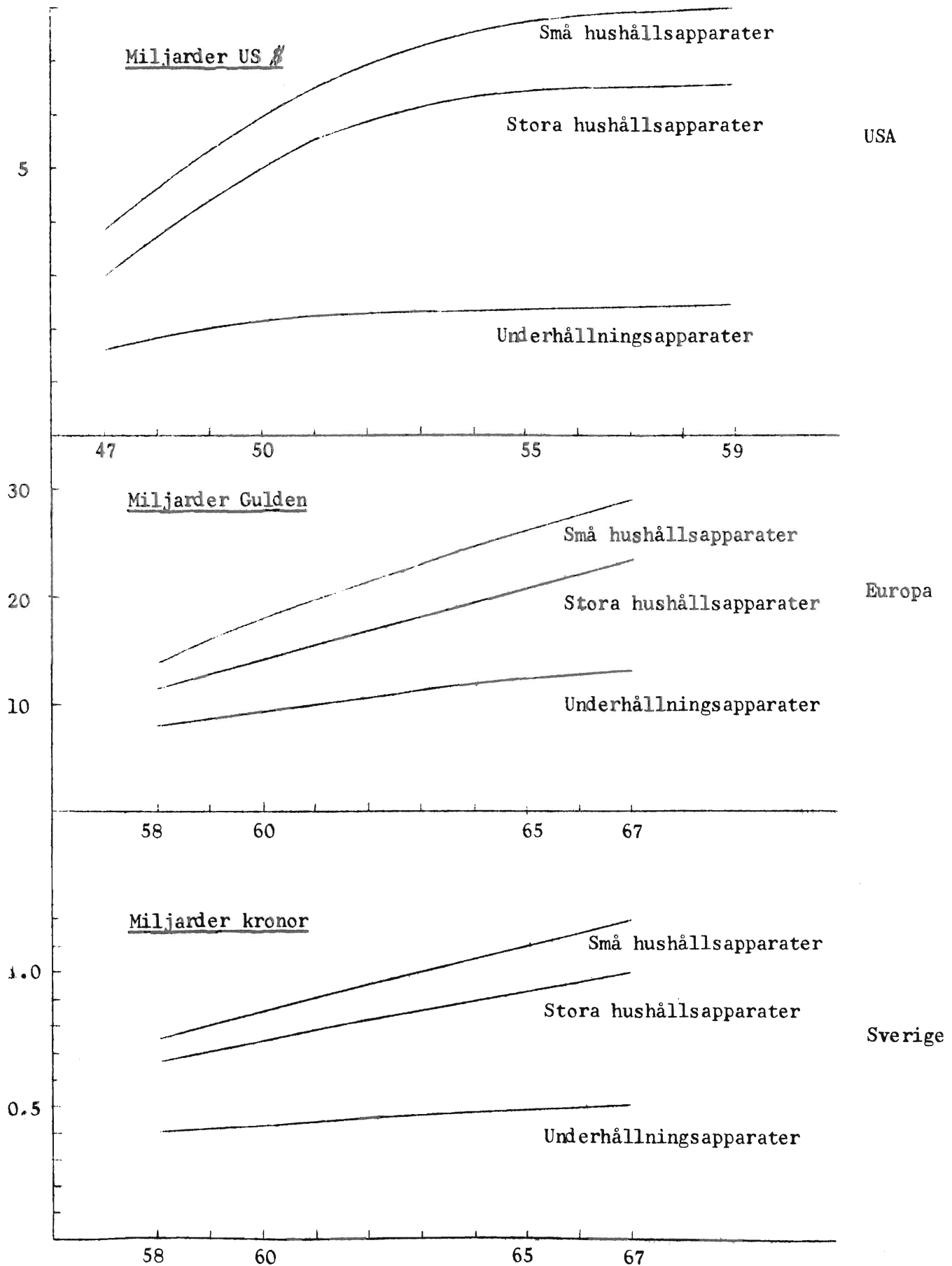
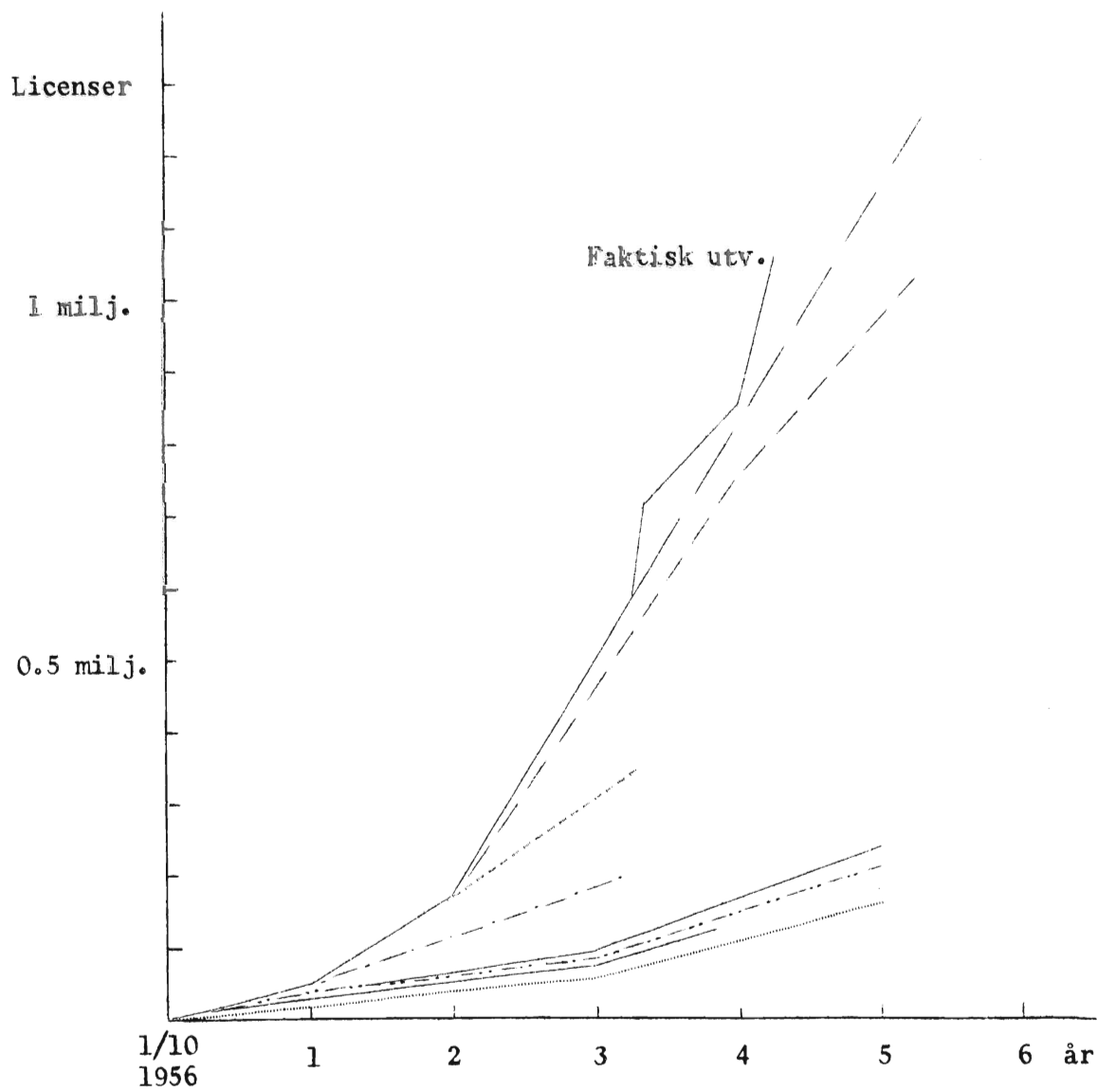


Fig. 11

Prognoser för TV:s utveckling



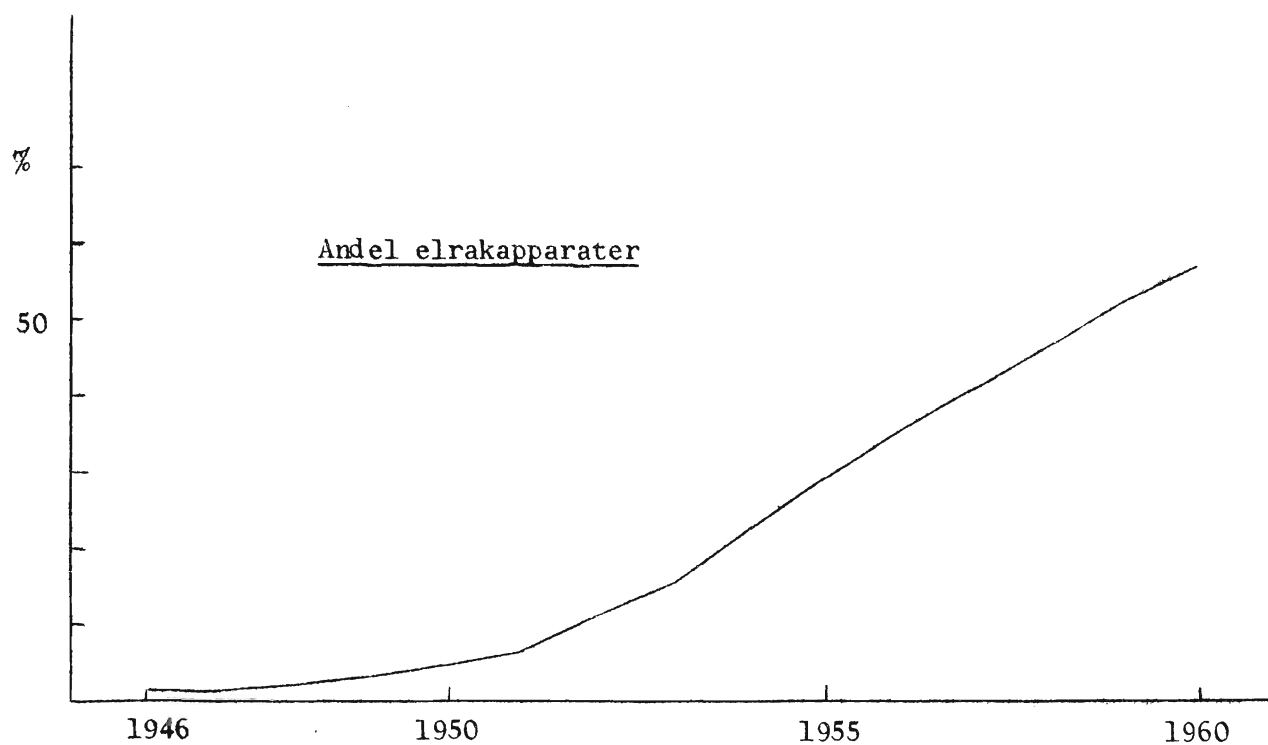
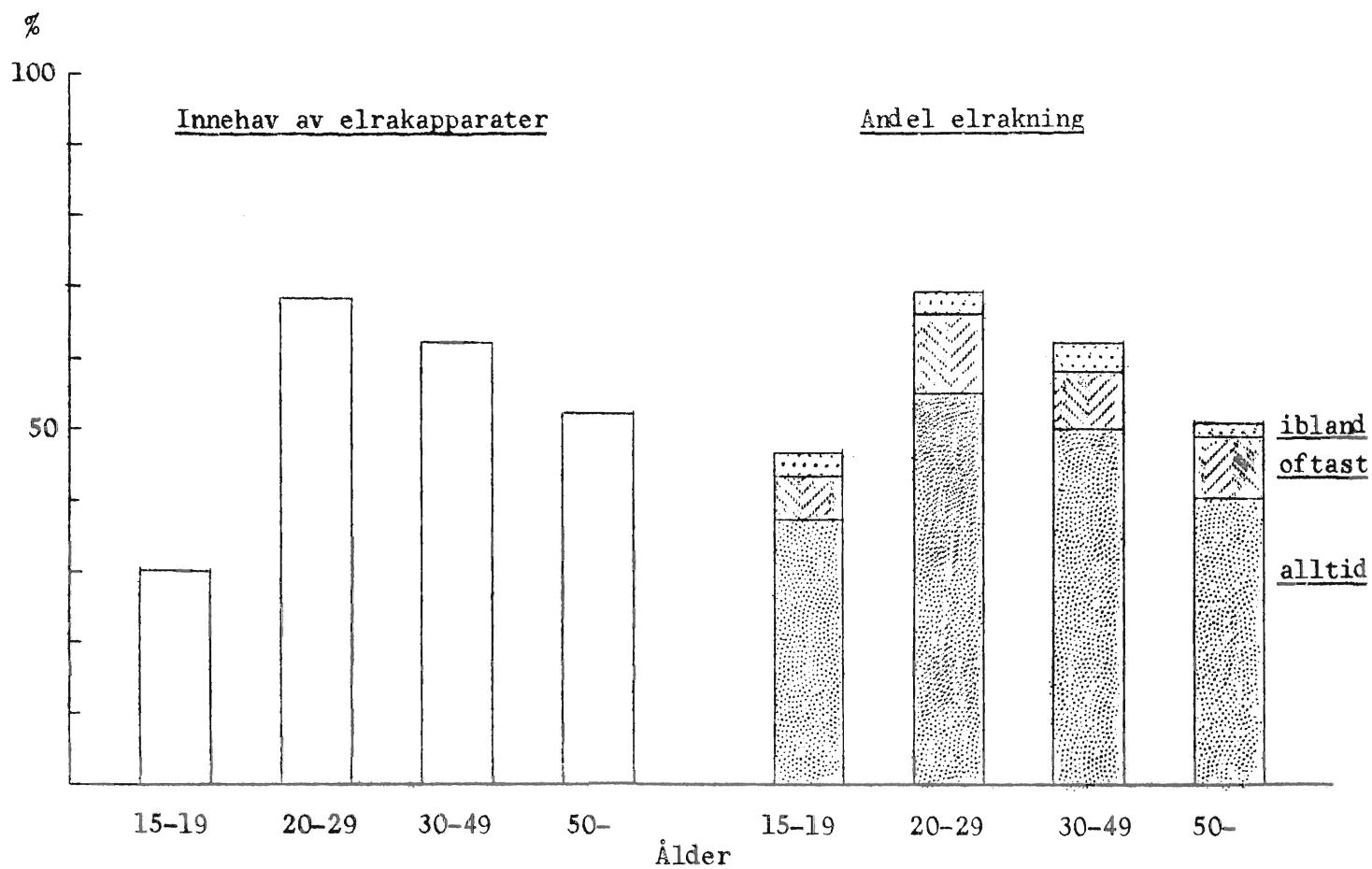
olika märken. Genom differentiering på olika modeller etc. kan vi använda sådana undersökningar på sätt och vis som ersättning för produkttest. Jag vill belysa detta med ett exempel.

Under höstsäsongen 1959 såldes en modell av radiogrammofoner mycket bra, vilket stimulerade försäljningen till att lägga upp en ny serie för produktion av just den modellen. Även den serien såldes mycket bra - d.v.s. allt vad vi producerade i första omgången kunde placeras i butikerna. Men hade vi haft den nämnda butiksinventeringen då, så skulle vi ha kunnat konstatera att radiogrammofonerna stannade i butikerna. De kom inte längre. Efterfrågan hade på något underligt sätt ändrat karaktär. Men på försäljningsbolaget trodde man självklart att apparaterna även denna gång gick vidare till kunderna ute på marknaden. Om vi hade haft tillfälle att direkt och snabbt kunna avläsa åt vilket håll utvecklingen gick, så hade vi kunnat spara mycket pengar.

Mitt sista diagram (fig. 12) visar innehavet av elektriska rakapparater i olika åldersgrupper. Som synes har 70 procent av männen i åldrarna 20 till 29 år sådan el-rakapparat. Om vi jämför den siffran med hela andelen el-rakning, så är det som synes en ganska god överensstämmelse. Somliga rakar sig elektriskt trots att de inte själva har någon el-rakapparat. Andra har sådan apparat men använder den inte. Dessa siffror, som vi får med viss periodicitet, skall vi alltså ställa samman i långsiktiga översikter över marknadsutvecklingen. Diagrammet visar hur stor del som rakar sig elektriskt och hur den delen har stigit under de senaste 15 åren. Och då ställer man naturligtvis frågan: Vad händer i framtiden? Kommer utvecklingen att fortsätta på detta sätt? Får vi en sådan här förnämlig sinuskurva? Vi tror det, men vi vill gärna veta med säkerhet var vi står. Och därför lägger vi dessa uppgifter till våra övriga och försöker komma underfund med hurudan utvecklingskurvan kommer att gestalta sig i fortsättningen. Vi vill ha den saken klar för oss, innan vi satsar på nästa nya produkt. Vidare vill vi veta hur stor ersättningsförsäljningen kan bli. Det är ett problem som gör sig gällande med ännu starkare kraft inom TV-området, eftersom vi där har att vänta en nedåtgående kurva inom det närmaste året.

För att få verklig nytta av sådana här undersökningar tror jag att man i betydligt större utsträckning än hittills inom företagen först bör fundera över hur man kan utnyttja de undersökningsresul-

Fig. 12

Inventeringar om el-rakning

tat som ställes till förfogande av marknadsinstitut av olika slag. Och vad som är av utomordentligt värde är naturligtvis att man gör klart för sig vad man kan ändra på, när informationerna pekar i ena eller andra riktningen. Man måste fråga sig: Skall vi upphöra med marknadsföringen, om vi får det och det resultatet, eller skall vi göra på något annat sätt för att möta den utveckling som undersökningarna visar hän på?

Under den tid jag hållit på med dessa ting har jag blivit på det klara med att det finns mycket att göra när det gäller att följa upp undersökningarnas resultat. Det finns ett rätt så kraftigt motstånd inom företagsorganisationen som måste övervinnas.

Just detta uppföljande av resultaten anser jag personligen vara mycket viktigt. Och med det ber jag att få sluta min framställning.

#### DISKUSSION

i anslutning till föredragen.

#### Professor Ragnar Bentzel:

Jag börjar med att ställa frågan hur företagen skall utnyttja marknadsundersökningarna. Det är en fråga, som inte är alldeles självklar. Och jag tror det är till fördel för debatten, om vi ser på några olika fall som kan förekomma.

Först och främst är det givetvis viktigt att veta i vilken marknadssituation företaget befinner sig. Vi kan där skilja mellan olika typer av marknadsformer och börjar med den renodlade monopol-situationen. Om ett företag intar monopolställning, så är det inte några problem med att utnyttja marknaden. En hel annan är däremot situationen, om företaget är mitt i en ren konkurrensmarknad. Där är det enda säkra, att om företaget kan hålla prisnivån under konkurrenternas, så får man sälja praktiskt taget hur mycket som helst och tillfredsställa hur mycket som helst av den totala efterfrågan. Och lika säkert är, att om inte detta företag kan hålla prisnivån under konkurrenternas, så får man inte sälja just någonting.

Nå, detta påstående är givetvis tillspetsat, men det är en approximation av den marknadsform som föreligger för många av våra exportföretag. Och då frågar man kanske vad det är för idé med att göra undersökningar om totalefterfrågan för ett sådant företag? Jo, även om en undersökning av totalefterfrågan är av relativt litet intresse för företagets aktuella situation, så är ändå en undersökning om marknadsutvecklingen en mycket väsentlig sak vid bedömningen av företagets framtidsutsikter. Ty det måste alltid vara samspelet mellan den totala efterfrågan och utbudet på marknaden som bestämmer prisnivån; det är priset som är det väsentliga.

Men i en marknad där det råder fri konkurrens finns det vissa typfall, som vi har anledning stanna litet vid. Pappersmassemarknaden är ett bra exempel, ty där kan man just genom långsiktiga analyser se hur mycket efterfrågan på papper och massa kommer att stiga. Efter det kan man sedan bedöma utbud och råvarutillgång. Enligt många kalkyler är det just virket det hänger på. Virket räcker inte till - eller i varje fall måste det ofta tas på sådana platser som ligger geografiskt illa till, vilket medför ökade transportkostnader. Och eftersom det är produktionskostnaderna som bestämmer prisnivån, så betyder dyra transporter höjda priser och sämre konkurrenskraft. Jag skall inte här närmare ingå på sakfrågan utan bara beröra typen av resonemang. Det torde på järnmalmens område vara så att man där har undersökt totalefterfrågan och totalutbudet och därvid funnit att utbudet kan bli hur stort som helst. Men utbudet ökas inte, därför att detta skulle medföra högre produktionskostnader i marginalen och därmed högre prisnivå - eller i varje fall inte en fallande och mera konkurrenskraftig prisnivå.

Men om nu företaget befinner sig emellan den fria konkurrensen och monopolets marknad, så blir det genast mera komplicerat. Då måste man i företaget ha kunskap om vilka försäljningsmöjligheter som finns. Man måste börja med att undersöka den totala marknaden, hur mycket den sannolikt kommer att expandera och därefter bedöma hur stor del (och vilken del) av denna ökade marknad man kan räkna med att erövrå. Men prisnivån är en avgörande faktor för efterfrågan. Antag att vi har en expanderande marknad. Då vet företagsledaren att han sannolikt inte på grund av en ständig överkapacitet kommer att pressas att hålla priser under produktionskostnaderna - och det måste självklart

vara viktigt att veta bara den saken, att en expanderande marknad har denna egenskap. Vid en kontraherande marknad föreligger däremot risk för överkapacitet, vilken leder till priser som inte bär produktionskostnaderna.

Om någon här har erfarenheter av hur man ser på dessa saker ute på sådana marknader - vi kan ju kalla dem för "monopolistisk konkurrens" eller oligopol - så vore det roligt att höra litet om det.

- / -

Herr Lars Adler:

Jag vill lämna ett exempel på, hur man kan handla i en oligopolsituation.

För ett företag, som bearbetar råaluminium till halvfabrikat, uppstår frågan: Skall företaget även tillverka råaluminium? Om man studerar efterfrågan och tillverkningskapacitet på marknaden, så kan företaget konstatera, att om efterfrågan stiger långsammare än tillverkningskapaciteten, så bör företaget starta egen tillverkning av råaluminium, men om efterfrågan stiger snabbare än kapacitetstillväxten, så torde en egen tillverkning av råaluminium ej vara lika nödvändig. Detta sammanhänger med en kombination av oligopol- och integrationsförhållanden.

De företag, som tillverkar råaluminium, är få och stora. Den rörliga delen av utgifterna för produktionen är låg, varan är synnerligen standardiserad. Vid överskott på råaluminium är det ofta fördelaktigare för råaluminiumproducenterna inte att sälja till lägre priser utan att i stället integrera in i nästa led för att förädla råvaran till halvfabrikat, då en mer differentierad och dynamisk prispolitik är möjlig i kombination med andra marknadsföringsåtgärder. Vid underskott av aluminium har däremot råvaruproducenten ej något påtagligt intresse att integrera framåt för att konkurrera med fristående halvfabrikatverk.

Blir det överskott på aluminium, så gäller det att starta egen tillverkning av råaluminium - alltså rakt motsatt till det som ansågs gälla för massa.

Våra kollegor i USA har det i det fallet mycket bättre ställt. De är sammanslutna i en förening, som gör upp försäljningsstatistik. Medlemmarna vet därför alltid den totala marknadens storlek. Jag tror det vore mycket värdefullt, om vi hade något sådant här hemma också. Då slapp vi att jaga efter marknader som inte finns.

Professor Bentzel sade att vid en växande marknad föreligger ingen risk för överkapacitet. Den saken tycker jag dock har ett mycket intimt samband med kapitalkostnaderna för utbyggnad av företaget. Om det gäller en bransch där dessa kostnader är mycket små och säsongvariationerna är betydande, så kan den enligt min erfarenhet resultera i överkapacitet även vid en expanderande marknad. Jag vill alltså understryka vikten av kapitalkostnadernas storlek för uppkomsten av en överkapacitet.

- / -

Herr Johan Jeansson:

Vårt företag är ganska dominerande på marknaden när det gäller motorer och vissa andra apparater, och vårt konkurrensläge är en ganska renodlad oligopolsituation. Vi vet vilka konkurrenterna är. De kan räknas på ena handens fingrar. Det är en i och för sig enkel situation. Men kruxet är att konkurrenterna inte alltid handlar så som oligopolmarknaden säger att de bör göra. Under tider av nedåtgående konjunkturen händer det ofta att de sänker priserna, vilket ju är emot alla regler. Om de hade handlat så som oligopolsituationen kräver, så skulle vi sluppet lagerspekulationer och andra ackumulerande faktorer uppåt och nedåt.

- / -

Herr Göran Ahrsjö:

Jag arbetar i ett företag, som bl.a. producerar kemikalier för den svenska massa- och pappersindustrin. Men vi kan inte säga, att om vi bara räknar ut den totala efterfrågan på papper och massa, så kan vi också direkt se hur stor omsättningen på kemikalier kommer att bli under en viss period. Vi kan nämligen inte bedöma den tekniska ut-

vecklingen. Om det i dag behövs 100 kg natriumsulfat för att framställa ett ton massa, så är inte det en beräkning som gäller för framtiden. Ty alla företag försöker med alla medel att pressa tillverkningskostnaderna, tillvarata avfallsprodukterna o.s.v. Detta gör det oerhört svårt för oss att med någon exakthet beräkna efterfrågan.

Vi frågar ibland också företagen i branschen vad de har för utbyggnadsplaner. En del talar om detta, men andra säger ingenting alls. Eller om de säger något, så är det i mycket försiktiga ordalag, och man vet inte om det lilla de säger är riktigt eller inte. Därför tror jag att det för många företag skulle vara ytterst värdefullt, om vi hade en pool av något slag för sådana uppgifter.

- / -

Docent Jan Wallander:

När vi samlade in materialet till långtidsutredningen, frågade vi oss om det inte kunde vara värdefullt med en pool av något slag, eftersom man kan förutsätta att företagare i alla branscher är mycket intresserade av att veta hur andra företag kommer att utvecklas och utbyggas.

En svårighet där är givetvis att detta är en stor apparat att sätta igång. Det räcker t.ex. inte att i det arbetet bara hålla sig till industrin. Tag t.ex. cementindustrin. Där är man självklart intresserad av att veta hurudan utvecklingen kan bli inom bostadsbyggande och vägbyggande här i landet. Man naturligtvis skulle detta vara en intressant sak för oss att ge oss i kast med.

I en sådan församling som denna känner givetvis alla ett starkt behov av mera statistik. Men jag har en känsla av att man ute i företagen har en annan syn på saken när det gäller att lämna ifrån sig de önskade uppgifterna. Man vill mycket gärna "konsumera" statistik, men det är inte lika roligt att producera det statistiska materialet. Allt måste därför göras för att upplysa företagarna om vikten av god statistik.

- / -

Herr Karl Viklund:

Jag tycker att vi t.ex. kan se på de uppgifter Konjunkturinstitutet samlar in och sammanställer i sin välkända konjunkturbarometer. Till att börja med var det inte lätt att få in de där uppgifterna. Men sedan man på företagen väl börjat sammanställa dessa uppgifter en gång i kvartalet, fann man på många håll säkert att det var värdefullt att kontinuerligt få en bild över företagets läge och förhållanden för den närmaste framtiden. Alltså redan innan man skickade iväg uppgifterna hade man på företaget fått ut något värdefullt av materialet för egen del. Den så att säga psykologiska situationen är därför i dag annorlunda än den var förr. Man är säkert på företags- sidan inte längre lika ovillig och motsträvig när det gäller att lämna uppgifter.

- / -

Docent Jan Wallander:

Vi kanske kan lämna frågan om grundmaterialet. Den är emellertid mycket väsentlig, ty har man inte det materialet, så kommer man självklart ingen vart med aldrig så fina teorier och spekulationer.

Professor Bentzel snuddade vid en intressant fråga i samband med prognoserna, nämligen hur de användes och vad man i företagsledningarna drar för slutsatser av dem.

- / -

Herr Göte Slettengren:

Om ett företag intar monopolställning, så är det kanske inte så självklart att man där gör prognoser. Men jag anser det ändå vara av stort värde. Om också företaget har en stark och trygg ställning, så är det ändå bra att ha riktpunkter för det fortsatta handlandet. Och har man då studerat den egna verksamheten och gjort grundliga prognoser, så kan man med större tillförsikt göra de önskade investeringarna.



Inom cementindustrin gör vi många prognoser, som vi i första hand använder för att göra upp en produktionsplan för det löpande året. I vårt företag, CEMENTA, gör vi i början av året en prognos om avsetningen, och på basis därav gör vi upp en produktionsplan, vilken är uppdelad i flera led. Vidare gör vi prognoser på lång sikt rörande investeringstakten. De prognoserna skall ge svar på hur fort och i vilken omfattning vi skall bygga ut. Cementindustrin är som bekant mycket stor, tung och kapitalkrävande. En ny fabrik kostar uppemot 75 miljoner kronor, och man måste självklart ha en fast och säker grund för sin bedömning, innan man gör en investering av den storleksordningen. En sådan bedömning måste baseras på en prognos av hela marknadsutvecklingen och framtidsutsikterna.

Vidare behövs det prognoser för att avgöra lokaliseringen av en planerad fabrik. Man kan planera att bygga ut en gammal fabrik, eller man kan fundera på att bygga en helt ny enhet på annan plats. Vilket man bestämmer sig för avgöres bl.a. av avsettningsförhållandena inom skilda regioner. Även ur den synpunkten bör man sålunda göra prognoser.

Ävenså behövs prognoser för att man skall kunna avgöra vad det finns för möjligheter att finna avsetning för cementen på nya användningsområden och vad som krävs för att stimulera till ökad användning av cement på de områden där den redan kommer till användning. Om allt detta gör vi därför grundliga studier och har stor nytta av resultaten. Råmaterialet för sådana bedömningar och prognoser hämtar vi mycket ofta ur statistik från bankernas utredningsavdelningar, arbetsmarknadsstyrelsen, bostadsstyrelsen, väg- och vattenbyggnadsstyrelsen och naturligtvis från kunderna själva.

- / -

Herr Lars Landquist:

Jag vill understryka att det inte bara är priset på den egna varan som är det avgörande för utvecklingen på längre sikt. Även den samlade kostnaden för varans användning spelar stor roll. Priset på tegel går t.ex. ned, och efterfrågan borde då, tycker man, gå upp i motsvarande grad. Men det är inte alls säkert, ty där kommer transportkostnaderna för tegel in i bilden. Man måste därför bedöma prisfrågan

med hänsyn tagen till en mängd andra kostnadsfaktorer inom användningsområdet. Bortser man därifrån så blir beräkningarna helt missvisande, och man drar felaktiga slutsatser om utvecklingstrenden.

Sedan tillkommer en annan fråga, nämligen den att bostadsbyggnadsmarknaden inte låter sig prognosticeras särskilt lätt. Den är inte bara beroende av befolkningsstillväxten och av ändrade inkomstförhållanden, utan marknaden är i mycket hög grad känslig för politiska ambitioner hos regering och riksdag. Över huvud taget användes bostadsbyggnationen som en konjunkturpåverkande faktor.

- / -

Herr Kjell Brändström:

I botten på alla prognoser - även långtidsbedömningarna - ligger givetvis frågan vilken utveckling priset kan förmodas undergå. Och när vi ansåg oss kunna säga att framtidsutsikterna inte såg så dåliga ut, så ingick däri att det i varje fall inte borde bli något katastrofalt prisfall.

Men jag vill understryka vikten av långsiktiga prisöverväganden. I massa- och pappersindustrin har vi t.ex. alltid att räkna med konkurrens från plastfabrikanterna. En oförnuftig prissättning kan måhända stimulera konsumenterna att i ökad utsträckning gå över till att använda plastprodukter.

Slutligen är det också ur exportindustrins synpunkt mycket viktigt hur man sätter priset. Det är ett faktum att utbyggnaden av pappersindustrin utanför Skandinavien har varit betingad av en mindre välbetänkt prispolitik här hemma i början på 1950-talet.

- / -

Herr Torsten Carlsson:

Av diverse undersökningar har vi lärt oss att ungefär hälften av det varubestånd som fanns 1955 inte existerade 20 à 30 år tidigare. Om vi utgår från att vi får en liknande utveckling framöver, så kommer mer än hälften av vårt varusortiment i dag att inte finnas om tio år. Det har då ersatts med sådant, som vi ännu inte har börjat tillverka i dag. Och med detta faktum för ögonen går det självklart inte att göra upp en enkel kurva och att anpassa sig efter den på längre sikt.

Vi får i stället försöka lösa problemen genom att studera den miljö inom vilken vederbörande företag är verksamt och vilka tjänster man vill utföra. Alltså i stället för att följa en viss produkt - tackjärn, cement eller någon annan vara - får man tänka i funktioner, i uppvärmning och isolering av bostäder o.s.v. Det finns många olika sätt att tillfredsställa behoven, och det kommer efter hand fram allt flera sätt. Och sedan man så kartlagt hela området inom vilket man skall operera kan man börja bygga upp den kurva, eller hellre den tabell, man måste ha för att kunna resonera förnuftigt i företaget. Därför är det här inte fråga bara om neutrala prognoser utan också om ett slags viljeyttring från företaget - eller kalla det gärna en plan.

- / -

Professor Leif Holbaek-Hanssen:

Det är oerhört värdefullt att få klart för sig de allmänna arbetsbetingelserna för företaget. Men jag är litet ängslig för prognoser på resultat. Jag är mera tacksam för prognoser på allmänna arbetsbetingelser. Det är mycket viktigt att veta hur arbetsbetingelserna ändrar sig i framtiden.

Så talar man om verkningarna av prognoser på rörelsen som helhet. Det händer som bekant ibland att en prognos inte slår in. I det företag där man medvetet går in för att strikt följa en prognos, och där alla medarbetare får jämka sig efter det, där kan man förlora i konkurrensen med det företag som bara ser på arbetsbetingelserna och hela tiden anpassar sig efter dem. Ty detta senare företag kommer alltid först med nyheterna på marknaden. Denna synpunkt tror jag är mycket viktig i en konkurrenssituation. Visst skall man ha så att säga överordnade prognoser, men de skall ingå som ett led i en lång rad andra medel. Och man skall samtidigt alltid söka nya anpassningar till situationen, om man med framgång skall kunna slåss med konkurrenterna.

- / -

Herr Fred Turner:

Konsten att göra prognoser är svår, det vet vi alla. Jag är med i en grupp i Ingeniörsvetenskapsakademiens transportforskningskommitté, där vi försöker göra en prognos över inrikesflyget här i landet. Vi tror åtminstone själva att vi rätt bra kan bedöma de tekniska förutsättningarna för flyget i framtiden, och vi kan också bedöma var flygplatserna skall ligga. Vårt arbete har nu avancerat till den punkt där vi skall beräkna de framtida flygbiljettpriserna. Och därvid skall självfallet hänsyn tas till såväl flygplans- som flygplatskostnaderna. Då utgår vi i första fallet från att vi i framtiden kommer att ha 100, i det andra fallet 80 och i det tredje fallet 50 flygplatser. Sedan kan vi räkna ut biljettpriserna för alla dessa alternativ.

Men svårigheten är att bedöma vilket av alternativen som är det mest sannolika. De förefaller lika sannolika alla tre - och är det också i dag! Vad som krävs är bara att de som har hand om flyget här i landet om 20 år går in för ett visst alternativ tillräckligt starkt.

Jag menar alltså att det här inte spelar så stor roll vilket alternativ man väljer, ty allt beror på vad de människor vill, som senare kommer att besluta om dessa ting. Att det sedan också kan inträffa mycket annat under de kommande 20 åren gör inte prognosarbetet lättare, men det alldeles avgörande är dock vad flygets män kommer att stanna för i framtiden, och om det vet vi ingenting i dag.

- / -

Professor Leif Holbaek-Hanssen:

Vi är tydligen inte helt eniga om terminologin i denna diskussion.

Om man tar begreppet prognos i dess vidaste mening, så måste vi däri inkludera all vetenskaplig aktivitet, ty i begreppet prognos ingår ju att man försöker förutsäga vad som kommer att hända i framtiden under vissa förutsättningar. I det ögonblick man har prognosen i sin hand, har man självfallet en stark känsla av att det är något relativt långsiktigt man har framför sig.

Nästa steg är projektering, alltså nedtecknandet av det man vill göra. Men projekteringen innebär inte bara - som prognosen - en nykter bedömning av utsikterna, utan i det begreppet ligger också vissa

värderingar och stimulerande effekter.

Det tredje steget är den praktiska anpassningen på kort sikt: utarbetandet av produktions-, försäljnings-, reklamplaner (eller budgeter) etc.

Självfallet ligger det prognospekter i samtliga dessa tre faser. Men det är farligt, menar jag, att utan vidare ta den långsiktiga prognosen - som alltid bör ha ett eller ett par alternativ - och lägga den till grund för sina handlingar.

När jag föreslår en distinktion mellan begreppet prognos och andra benämningar (på t. ex. budget eller program), så är det därför att det allmänna språkbruket inte är entydigt. Som det förenklade instrumentet prognosen är visar den bara vilka huvadtendenser som gör sig gällande. Men på marknaden förekommer också en mängd små svängningar, som vi inte kunnat föra in i vår prognos. Detta gäller för många branscher, där konkurrenternas åtgärder under en viss period är osäkra att förutse. Därför måste man ha särskilda handlingsalternativ för speciella situationer. Det är vad jag kallar taktisk anpassning till situationen.

Men självfallet ligger det bakom alla åtgärder en liten prognos, en liten förutsägelse om vad som händer när man gör det och det. Och när man väljer mellan handlingsalternativ, så gör man det på basis av sådana prognoser. När man så tar ståndpunkt, så hoppas man naturligtvis att det är det bästa beslutet man utannat för.

Fil.dr. Sven Selwanig

Själva ordet prognos betyder ju även förutsägelse. Och förut säga något kan man ju göra på snart sagt alla områden. När har bl. a. talats om de prognoser som göres i samband med en planerad utbyggnad av cementindustrin. En annan och mera kortsliktig typ av prognoser är den som göres, när man försöker få klart för sig hur företaget skall kunna klara sig under en tid framöver. Men klart är väl under alla förhållanden att all prognosverksamhet måste vara baserad på tidigare erfarenheter. Ju längre erfarenheterna sträcker sig bakåt i tiden, desto lättare bör det vara att göra beräkningarna, när man drar ut kurvan framåt i tiden.

Det väsentliga i en prognos som grundval för beslut om öppnandet av en ny gruva är att få ett begrepp om prisutvecklingen under den period som börjar om t.ex. fem år och sträcker sig 25 år framåt i tiden. Och där finns ingen annan väg än att se efter hur priserna på de olika metallerna har utvecklats sig i förhållande till den allmänna prisutvecklingen. Jämsides därmed får man så införskaffa uppgifter om vad det tillkommit för nya fyndigheter och vilka nya gruvor som man planerar att börja bearbeta samt att räkna ut till vilka priser den kvantitet metaller som måste produceras kan saluföras. Där blir det självklart inte några säkra prognoser, och det är viktigt att man har den saken klar för sig. Följaktligen är det nödvändigt att ha alternativa prognoser, alltså både bästa- och sämstafallprognoser.

Det händer som bekant att man ibland gör en prognos, som senare visar sig inte klaffa riktigt. Men jag har en smula svårt att förstå att en prognos inverkar på effektiviteten. Om man gör en prognos som visar på en utveckling i viss riktning, så känner man sig väl därmed inte bunden att följa prognosen, om man i företaget har möjligheter att driva verksamheten på ett bättre och mera lönsamt sätt. Då vore det ju bättre om företagsledaren läste in prognosen i sin skrivbordslåda och aldrig visade den för sina medarbetare.

- / -

Docent Jan Wallander:

Jag vill understryka det som sagts om vikten att redovisa vilka faktiska förutsättningar som ligger bakom prognosen. Vet man det, så kan man senare, när prognos och utfall inte stämmer överens, ställa frågan: Är våra förutsättningar (d.v.s. alla yttre data) felaktiga, eller är det vår teori som inte är riktig? Antingen siffrorna eller beräkningsmetoden måste ju ha varit fel.

- / -

Professor Ragnar Bentzel:

Det har kommit fram många intressanta synpunkter i denna diskussion. Jag tycker också att det för IUI:s vidkommande är mycket uppmuntrande att konstatera det mycket stora intresse som finns för olika typer av basundersökningar.

Jag förstår också de som säger att industriföretagen inte gärna kan ge sig in på grundforskning. Men vi som sysslar med prognosarbete är ju ingalunda nöjda med förhållandena sådana de nu är. Vi gör många fel, och därför måste vi gå in för att förbättra metoderna.

Vad är det man vill nå med grundläggande arbete på detta fält? Jo, det är att genom test av olika slag separera ifrån allt oväsentligt och ge svar på frågan huruvida vår teori är någorlunda riktig eller inte. Under de senaste decennierna har vi haft en ganska kraftig stegring av nationalinkomsten och många andra stora förändringar i vår ekonomiska situation. Då är det givetvis svårt att rent tekniskt komma tillrätta med problemen. Man frågar sig kanske: Beror konsumtionsökningen för varan A på den stegrade nationalinkomsten eller på att folk strömmat från landsbygden till städerna? Eller finns det där ett "både - och"? Där måste vi alltid göra ett val i vår prognos. Jag menar att vi aldrig får slå oss till ro i prognosarbetet och bara gå på som tidigare, utan vi måste ständigt förbättra metoderna.

En annan intressant fråga är vilka teoretiska möjligheter vi har att göra en hållbar prognos. Någon talare sade att det principiellt var nära nog omöjligt att förutsäga någonting med bestämdhet. I det sammanhanget vill jag säga att det finns en typ av förändringar i marknadsutvecklingen, som man mycket ofta bortser från, men som kan ställa allt prognosarbete på huvudet, nämligen den som sker med människornas psyken. När man gör jämförelser mellan gången tid och nuet, så utgår man så gärna ifrån att människorna förr i tiden var likadana som de är i dag. Och när vi gör jämförelser olika länder emellan, så tänker vi oss också att människorna där är i stort sett likadana. I och för sig har vi också ett stort material som tyder på att det förhåller sig så, men jag är långt ifrån säker på att vi skall lita på det i alla väder. Det kan uppstå mycket starka förskjutningar i attityderna gentemot vissa varor, och sådant kan inte förutses. Och om så sker, så står våra prognoser på huvudet. Även där har vi en viktig forskningsuppgift framför oss.

Rent empiriskt vet vi också att det är lättare att göra prognoser för stora varuområden, t.ex. kläder och matvaror, än att förutsäga någonting om speciella varor som skinnjackor eller korv. För de stora varugrupperna finns det nämligen inga substitut, vilket det däremot finns för de mindre. Och det uppstår självklart mycket lätt fluk-

tuationer i efterfrågan på en vara, om det finns substitut för den och prisrelationerna därigenom kan komma att ändras högst påtagligt och snabbt. Jag ser det som ett av våra mål att successivt tränga allt djupare ned i problematiken och att försöka göra prognoser även för mindre varugrupper. Svårigheterna där är stora, men problemen kan inte vara omöjliga att lösa.

- / -

Docent Jan Wallander:

Det är alldeles särskilt uppmuntrande för oss att vi här lyckats ta upp och ventilera terminologiska frågor. Det är tydligt att det här i landet finns en stor grupp människor, som har ett så kvalificerat intresse för marknadskunskaper, att de intresserar sig även för den sidan av saken. Bakom denna konferens har från vår sida funnits den tron att det finns en del sådana människor, och vi har här velat pröva vilken reell grund denna tro har haft.

Vi har inom IUI sedan många år tillbaka en grupp, som sysslar med marknadsundersökningar och dithörande frågor, och för att det skall bli någon riktig mening med det arbetet är det en förutsättning att det inom industrin finns människor som vet vad vi gör, som inte bara är allmänt intresserade av resultat utan som också äger den nödvändiga bakgrunden för att hjälpa till samt har förmåga att utnyttja materialet. Vi har som sagt hoppats och trott att det skulle finnas en sådan grupp människor, och denna diskussion har givit oss en stark känsla av att de finns och att gruppen blir större och större. Detta är mycket stimulerande för oss, ty det får oss att känna att vi fyller en förnuftig uppgift, när vi samlar in och förädlar de data som företagen sedan skall använda, och när vi försöker förbättra teorierna och arbetsmetoderna.



## Diskussion kring

### FÖRETAGSPOLITIK OCH MARKNADSPLANERING

Fil.lic. Jonas Nordenson tecknade i ett inledande anförande aspekter på hur företagsledningen ser på omsättandet av marknadsinformationer och marknadsanalyser i praktiska beslut.

Mycket förenklat tänker sig nog många, att företagspolitik först och främst är att ställa upp sina mål, att bestämma sig för vart man vill komma och vad ändamålet skall vara med hela verksamheten. Många gånger formuleras också detta mål mycket vagt, t.ex. så att företaget skall sträva efter största möjliga vinst, att hävda sig i konkurrensen eller att åstadkomma stabilitet. Men företagspolitiken så formulerad ger inte mycket ledning för det praktiska handlandet.

När man talar om företagspolitik bör man göra en skillnad mellan strategiska och taktiska beslut. Företagspolitikens utformning är väsentligen knuten till de strategiska besluten, d.v.s. till de beslut som mera djupgående påverkar företagets utformning nu och i framtiden. De konkreta åtgärderna från dag till dag och månad för månad hör då till den taktiska tillämpningen av företagspolitiken. Mot den bakgrunden blir företagspolitiken ett uppställande av riktlinjer, som är tillräckligt precisa och fruktbara för att utgöra den ram inom vilken det dagliga företagshandlandet sker.

En del sådana riktlinjer har karaktären av levnadsregler eller etiska normer för företaget. De områden på vilka detta vanligen gäller är organisations- och personalpolitiken. Där kan man fastställa riktlinjer för hur man skall bygga upp företaget, hur det skall fungera administrativt, hur man skall handla i befordringsfrågor, hur utbildningsfrågorna skall läggas upp etc., och dessa normer kan gälla för lång tid framåt.

När det gäller marknadspolitiken blir det svårare. Men det finns ändå vissa sådana "levnadsregler", som man kan besluta om, t.ex. att inte tillgripa konkurrensmedel som strider mot god affärssed.

Dessa allmänna riktlinjer lämnas därmed därhän. Viktigare är riktpunkterna eller de strategiska besluten. Det är de som på längre sikt bestämmer företagets handlande. Där kommer framtidsbedömningen, framtidsanalysen genast in som en viktig faktor.

De företagspolitiska övervägandena skall leda fram till någorlunda klara riktpunkter. De skall utgöra en ram för företagshandlandet i framtiden. Men när man då går in på marknadsförhållandena, så är det kanske inte en bestämd och konkret marknadssituation man vill orientera sig emot, utan det är en serie marknadssituationer avseende en ganska lång tidrymd framöver. När man då försöker klargöra marknadsförhållandena, så räcker det inte att bara se på den totala efterfrågan, bara att göra en kvantitativ analys. Marknadens struktur har många dimensioner och aspekter, av vilka den totala efterfrågan endast är en. Man måste också ta hänsyn till omkostnadsstrukturen hos det egna företaget samt till teknik och kvalitet samt - inte minst viktigt - reaktionsmönstret hos kunder och konkurrenter. Ty det är det som tillsammans bildar utgångspunkten för den utveckling man vill anpassa sig till eller påverka.

I det sammanhanget kan ifrågasättas värdet av allmänna marknadsklassificeringar av typen fri konkurrens, monopol och oligopol. Ty för ett företag ger dessa klassificeringar inte någon uttömmande beskrivning av en konkret situation.

Vad är det då för aspekter i marknadsmekanismen man behöver ha reda på? För att få ett svar på den frågan måste man först väl känna företaget, dess anpassning- och alternativmöjligheter. Dessa är inte obegränsade: de är mycket stora när man startar ett nytt företag, mindre i ett företag som redan är igång. Och givetvis är sådana informationer värdelösa, som rör förhållanden som man inte kan vidta några åtgärder inom företaget för att utnyttja eller anpassa sig till. Mot den bakgrunden kommer man till resultatet, att de marknadsanalyser som fordras för strategiska överväganden i princip bör ske inom företaget - helt enkelt därför att det är svårt att ställa de rätta frågorna till en utomstående. Ty det uppstår en växelverkan mellan analys, marknadsinformation och frågeställande. När man börjar granska marknaden närmare, kommer man underfund med mönster i utvecklingen, som i sin tur aktualiserar en inventering av företagets möjligheter att utnyttja dem.

Först därefter kan man ställa mera preciserade frågor om marknaden och införskaffa de mera detaljerade och specifika marknadsinformationer som är nödvändiga för att dra upp riktlinjerna för marknadspolitiken. Den utanför stående experten eller institutionen har med nödvändighet en begränsad överblick över företagets egna problem och möjligheter.

Men här stöter man i praktiken på förhållandet att sådana undersökningar är mycket kostsamma. Planerings- och utredningsarbetet inom ett företag är ofta det som begränsar en aktiv företagspolitik mer än t.ex. finansiella resurser. Lösningen kan då vara att öka ut antalet experter och prognosmakare inom företaget. Men erfarenheten säger att det finns en gräns för möjligheten att delegera marknadsanalys och utformandet av företagspolitiken från toppen och nedåt. Den specialiserade prognosmakaren saknar ofta överblick över företagets resurser - även om han är heltidsanställd av företaget.

Det var naturligtvis en extrem situation som uppstod, när Grängesbergbolaget fick en miljard kronor för investering i ny verksamhet. Men den gången blev man ganska snart på det klara med hur begränsad företagsledningens förmåga var att arbeta igenom och överblicka det oändliga antal alternativ som uppställde sig för denna väldiga investering. Företaget tvingades därför att begränsa sig till andra, inte bara rent vetenskapliga metoder. Sådan "trial and error" står f.ö. inte i någon motsatsställning till den vetenskapliga arbetsmetoden. Ty även vetenskapsmännen arbetar med hypoteser. De prövar, omvärderar och prövar igen. Sådana egenskaper som intuition, fantasi och kombinationsförmåga kommer också i allra högsta grad till sin rätt när det gäller att ställa sådana frågor rörande marknadsförhållandena, att man med ledning av svaren kan utforma företagspolitiken.

I praktiken går det att arbeta med enklare tumregler än dem, som man ur teoretiska synpunkter kanske helst skulle vilja tillämpa. Praktikens tumregler får mera karaktären av arbetshypoteser. Det tråkiga är bara att man så ofta upphöjer hypoteserna till normer, som ej i tillräcklig grad underkastas någon emprövning tid efter annan.

Man kan t.ex. inom ett företag uppställa som mål att erövra en viss bestämd del av en marknad. En tumregel kan vara att koncentrera sig på vissa stora kunder. Vilka regler man väljer, och vilka konkreta åtgärder som då är de rätta, blir givetvis beroende på företagets allmänna målsättning.

Mot sådana tumregler kan anföras vissa principiella betänkligheter. Icke desto mindre är det svårt att se hur man i praktiken - inte minst med hänsyn till planerings- och utredningskapacitetens begränsning - skall kunna undvara dem.

Den första invändningen är, att reglerna oavsett vilka förändringar som inträffar på marknaden tenderar att bli allmängiltiga normer för företaget under lång tid framöver. Så gällde exempelvis för LKAB-gruvan under 1930-talet vissa kriterier för produktion och försäljning som i hög grad tog sikte på sysselsättningens stabilitet, och dessa hade långtgående konsekvenser beträffande många åtgärder. Längre fram visade det sig dock att kraven på stabilitet byggde på förhållanden som inte var oföränderliga. Arbetskostnaderna blev t.ex. mera fasta och varierade ej med avsättningen och produktionen. Men det är svårt att ändra på normerna utan att först grundligt ompröva hela marknadspolitiken.

Min andra invändning mot tumregler är att man ofta bedömer företagets utveckling efter kriterier eller symptom, som inte längre är symptom på vad man ursprungligen trodde. Detta gäller särskilt marknadsandelen. Mot bakgrund av den marknad man har och de prognoser man gjort kan det vara vettigt att under en viss period försöka hålla en viss marknadsandel. Men om marknadsstrukturen blir en annan - genom förändring i efterfrågan eller ändrade konkurrensförhållanden - så skall man givetvis inte till varje pris hålla denna marknadsandel. Ty det kan innebära antingen att man missar väsentliga avsättningschanser eller att man, på grund av ökad konkurrens, tvingas till en oekonomisk resursinsats.

Det anförda leder till den slutsatsen att analyser av total- efterfrågan kanske har sin största betydelse för de löpande taktiska övervägandena, för att kolla hurudan efterfrågan under de närmaste åren kommer att bli och på vilket sätt man skall anpassa sin produktion och sin avsättning till denna efterfrågan. De kvantitativa analyserna får däremot mindre betydelse för företagspolitik på strategiskt plan. I sistnämnda avseende blir det oftast fråga om kvalitativa analyser. Det kan där vara viktigare att försöka inrikta sig på vilka typer av situationer man kan komma att möta - konjunkturnässigt, konkurrensmässigt, trendmässigt - än att bestämma när och i vilken omfattning de inträffar.

Inledaren illustrerade det anförda med några erfarenheter från malmförsäljningen.

Efter kriget hade Tyskland fallit bort som största avnämare av svensk malm, och det gällde att finna nya marknader. Det blev framför allt Amerika som blev den nye store malmköparen, ty amerikanerna hade själva inte mycket malm att tillgå. Men i början på 1950-talet fick problemet en helt ny gestalt. Man avsatte då ungefär 20 % av malmproduktionen på Amerika. Och samtidigt kom den tyska industrien tillbaka som kund. Då blev frågan om man skulle försöka återknyta till den tidigare strukturen, eller söka bibehålla den amerikanska marknaden.

De prognoser som gjordes visade, att det amerikanska importbehovet av malm skulle komma att förbli stort på grund av de ringa inhemska malmtillgångarna. Men man ville här hemma vara med också på den gamla europeiska marknaden, som enligt prognoserna tenderade att expandera kraftigt. Den amerikanska marknaden skulle, sade man, hjälpa oss att bli mindre beroende av den tyska marknaden än tidigare. Genom att sprida avsättningen skulle större stabilitet vinnas. Därför höll man fast vid den amerikanska marknaden, trots att förhållandena där var något ogynnsammare än i Europa.

Men nu får man ändå släppa den amerikanska marknaden. Orsaken härtill är att det kraftigt ökade amerikanska importbehovet av malm inte längre kunde tillgodoses med anlitande av ett fåtal fristående utländska exportörer, utan amerikanerna tvingades att bearbeta nya malmgruvor och på det sättet finna en råvarubas för sin expanderande stålindustri. Det har man nu gjort, och när malmbrytningen om några år kommit riktigt igång, så kommer den svenska malmen att få ännu svårare att hävda sig på den amerikanska malmmarknaden. Analog förhållanden har f.ö. gällt för massaindustrien.

Det kunde nu anföras, att det var fel att basera övervägandena på den amerikanska stålindustriens utveckling. Det vettigaste och rimligaste hade varit att fråga sig, hur det enskilda företaget lade upp sin företagspolitik och vilka betingelserna var för lösning. När man gjorde det, så upptäckte man att exporten blev osäker. Den amerikanska stålindustrien består ju av ett fåtal mycket stora företag, som vart och ett motsvarar marknaden i ett helt land i Europa.

Detta visar att totalprognoser kan vara farliga, inte minst när det gäller prognoser om en kommande kraftig efterfrågeökning. Ty denna efterfrågeökning kan sätta krafter i rörelse, som skapar en helt ny konkurrenssituation - som i det omtalade fallet med de nya amerikanska malmfyndigheterna och gruvorna.

Även frågan om spridning på flertal marknader var föremål för överväganden. Mer än 70 % av produktionen gick före kriget till den tyska marknaden. Efter erfarenheterna från 1930-talet var man allmänt av den uppfattningen, att man inte skulle göra sig beroende av enbart en stor marknad utan försäljningen skulle spridas mera. Därmed tänkte man sig vinna ökad stabilitet i avsättningen. Den principen har också följts. Tyskland spelar nu inte samma roll som tidigare, även om den tyska marknaden fortfarande tar hand om 50 % av vår export. Belgien och en del andra mindre länder balanserar avsättningen, och gör inte minst det förhandlingstaktiska läget gynnsammare i förhållande till den tyska marknaden.

Men denna spridning visade sig också innebära vissa riskmoment. Ställningen som i viss mån prisledande på malmmarknaden krävde att man hade en tillräckligt stor marknadsandel. Ur den synpunkten spelade Tyskland en väsentlig roll. Spridningen på flera marknader måste därför motsvaras av en kontroll av de stora kunderna inom ifrågavarande länder, så att för dem den svenska malmen verkligen var den viktigaste råvaran. Det var en lösning av det slaget man försökte finna: att vinna större stabilitet i avsättningen och samtidigt möjlighet att föra en mera autonom politik.

Men erfarenheten har visat att även denna politik hade vissa nackdelar, eftersom konjunkturerna inom stålindustrien varierar olika från land till land, och de olika kvaliteterna fördelas ojämnt på olika marknader. Har man ett stelt produktionssystem så resulterar det i att halva produktionen kan finna full avsättning, medan den andra halvan medför stora lagringsproblem på grund av sämre avsättning. Sådana erfarenheter från hur marknadsmekanismen fungerar visar hur ständigt nya frågor måste ställas rörande regleringen av företagets egna förhållanden och förutsättningar att arbeta framdeles.

Detta är den typ av strategiska överväganden som varje företagare måste göra: kontroll, spridning, stabilitet, prisrörlighet, prisledning o.s.v. Övervägandena varierar från bransch till bransch,

men de kräver alla växelverkan mellan marknadsinformationer och analyser. Och där ligger det ett väsentligt problem i att prognosmakarna inom och utom företaget verkligen har full inblick i företagets sätt att reagera, företagets förutsättningar, produktion och problematik, så att de kan ställa de rätta frågorna och - därigenom införskaffa de riktiga marknadsinformationerna.

- / -

Docent Jan Wallander anförde, att han inte ville opponera emot vad inledaren sagt utöver några små saker.

Det hade framhållits, att det viktigaste var att ställa de rätta frågorna. Och därom vore väl alla överens. Det är ungefär samma tanke som vi varit inne på tidigare under konferensen, nämligen att de bakomliggande resonemangen och teorierna är mera intressanta än de slutliga prognoserna. Men sedan antydde det, att det egentligen bara var företagsledningen som kunde ställa de rätta frågorna. Det är väl ändå så, att en utanförstående kan beträffande vissa typer av frågor ha den fördelen att han kan komma med svar och belysningar från andra utgångspunkter än vad företagsledningen kommit att tänka på. Men det är naturligtvis ett oerhört slöseri med resurser att - som det inte så sällan förekommer - anlita en utomstående expert och endast ge honom i uppdrag att göra analyser och prognoser av visst slag. Om man anlitar en utomstående expert, så är det alldeles nödvändigt att man samarbetar med honom hela tiden.

Inledaren framhöll som mycket viktigt att prognosmakare och liknande befattningshavare ägde fantasi och intuition. Om vederbörande har eller saknar fantasi och intuition, så sammanhänger det med om han är en bra eller dålig vetenskapare. Egenskaperna i sig själva är precis lika nödvändiga för vetenskapsmännen som för det praktiska livets män. Det är lätt att komma med teorier, men det är svårt att hitta på nya och fruktbara grepp. Om en ekonom har förmågan att se det nya i idéerna, så är han en bra ekonom - i mera ambitiös mening - och då kan han vara till stor nytta för företaget. Jag vill dra en lans för vetenskapen i det fallet.

- / -

Herr Bertil Varenius utvecklade en allmän kommentar till den organisatoriska sidan.

När det gäller att göra utredningar, så har den som sitter i företagets ledning inte tid med det. Men de som skall utföra arbetet måste vara tillräckligt insatta i problemen för att kunna göra utredningarna i företagets anda och få fram just den typ av fakta som företagsledaren söker efter. Detta betyder att företagsledaren och hans närmaste män måste etablera intensivt samarbete med och ha djupt förtroende för de personer som skall utföra själva utredningsarbetet. Ett sådant förtroende får man givetvis inte genast efter första sammanträffande. Man måste lära känna varandra, lära sig att efterhand bli allt mera öppenhjärtliga mot varandra när det gäller problemdiskussioner. Man kan knappast heller arbeta som marknadsundersökare, om man inte får mycket noggranna direktiv om vad det är som skall göras. Och för att få sådana direktiv och bli överens om hur arbetet skall läggas upp måste man ägna mycken tid åt inledande diskussioner.

Nästan alla konsultföretag har ett antal "modeller" eller "prototyper" för problemlösningar, och det är nyttigt för en företagsledare att komma i kontakt med konsulter för att få kontakt med andra erfarenhetsområden. Det är inte rationellt för det enskilda företaget att bygga upp en stor stab specialister för alla tänkbara problem. I stället måste företagsledaren själv hjälpa till och anså någon tid åt de externa undersökningarna och åt prognosarbetet, samtidigt som företagets egna experter utnyttjas och samordnas därmed.

-- / --

Herr Jens Nordengen underströk avslutningsvis vikten av att ställa de rätta frågorna. Nämligen den som arbetar inom företaget och som så att säga "älskar hela köttet" vet vilka frågor som bör ställas. Detta ledde till att man betona den översta företagsledningens ansvar i dessa sammanhang och vikten av ledningens ständiga medverkan vid marknadsanalyser och framtidsbedömningar. Därvidlag syns det ganska ofta. Man lämnar i regel bara ut en uppgift och ber att få en prognos (över t.ex. massa- eller valm marknaden), och när utredningen är klar ser företagsledaren efter i facit vad som rekommenderas. Man bör i stället medverka under hela arbetets gång, disponera om och komplettera frågorna. Han skall inte bara be att få ett färdigt resultat i fördraget för



sig. Ledningen skall verkligen gå in i materialet, ty det kan väcka idéer och föranleda nya frågor i långt större utsträckning än man i regel tror.

Naturligtvis skall experter och konsulter utanför företagen anlitas och värdesättas. En utanför företaget stående expert har många intressanta erfarenheter från andra branscher och områden att komma med. De kan också ha en friare fantasi, när det gäller att ställa nya frågor och komma med uppslag. En av marknadsforskarnas viktigaste uppgifter måste vara just att komma med nya, chockerande frågor, inte bara att ge svaren.

---

## DELTAGARFÖRTECKNING

IUI:s kontaktkoferens i Saltsjöbaden den 13 - 14 februari 1961

Ekon. lic. Lars Adler, AB Svenska Metallverken  
Pol.mag. Göran Ahrsjö, Meymersholms Gamla Industri AB  
Fil.kand. Göran Albinsson, IUI  
Prof. Ragnar Bentzel, IUI  
Civ.ekon. Börje Blixt, SNS  
Civ.ekon. Kjell Brändström, SCA  
Prof. Hans Brems, Urbana  
Byrådir. Mats Bärlund, Kungl. Vattenfallsstyrelsen  
Dir. Torsten Carlsson, SNS  
Ekon.lic. John Ekström, IUI  
Fil.kand. Allan Gustafsson, Mo o Domsjö AB  
Civ.ing. Allan Hansson, Regulator & Instrument AB Billman  
Prof. Leif Holbaek-Hanssen, Bergen  
Ekon.lic. Bengt Holmberg, Marma-Långrörs AB  
Civ. ing. Johan Jeansson, ASEA  
Dir. Bengt Karlsson, Gamlestadens Fabrikers AB  
Civ.ekon. Bengt Kristensson, Kooperativa Förbundet  
Dir. Bertil Kugelberg, SAF  
Dir.ass. Heinz König, AB Schwartzman & Nordström  
Civ. ekon. Lars Landquist, AB Gullhögens Bruk  
Civ.ekon. Lars Lidén, IUI  
Civ.ekon. Folke Millqvist, Trelleborgs Gummifabriks AB  
Ekon.lic. Lennart Myrén, Svenska AB Philips  
Civ.ekon. Ulf Nollhage, Kooperativa Förbundet  
Fil.lic. Jonas Nordenson, Malmexport AB  
Förste Byråsekr. Per Norelius, Kungl. Järnvägsstyrelsen  
Civ.ekon. Allan Persson, Skånska Cement AB  
Dir. Gösta Rehnqvist, Husqvarna Vapenfabrik AB

Dir. Hans Risberg, Cembureau  
Fil.lic. Sven Rynell, AB Bahco  
Dir. Ragnar Schultz, Sandvikens Jernverks AB  
Fil.dr. Sven Schwartz, Bolidens Gruv AB  
Försäljn.dir. Alf Sigge, Lumalampan AB  
Dir. Göte Slettengren, Cementsa  
Fil.stud. Åke Sundström, IUI  
Civ.ekon. Karl-Erik Tjärnström, Skånska Ättiksfabriken AB  
Ing. Fred Turner, Svenska Aeroplan AB  
Docent Jan Wallander, IUI  
Civ.ekon. Bertil Varenius, AB Sunlight  
Dir. Harry Wennberg, AB Elektroheliol  
Civ.ekon. Leif Widén, Svenska Säljledargruppen  
Herr Karl Viklund, Telefon AB L.M.Ericsson  
Dir. Bertil Vinberg, Boliden Batteri AB