

Gunnar Eliasson

**Marknadsföring – en fråga om
organisation**

Särtryck ur

Kundorienterad
Företagsstyrning.
Bratt Publishing.
1986

INDUSTRIENS
UTREDNINGS-
INSTITUT
STOCKHOLM



Industriens Utredningsinstitut

är en fristående vetenskaplig forskningsinstitution grundad 1939 av Svenska Arbetsgivareföreningen och Sveriges Industriförbund.

Syfte

Att bedriva forskning rörande ekonomiska och sociala förhållanden av betydelse för den industriella utvecklingen.

Verksamhet

Huvuddelen av arbetet inom institutet ägnas åt långsiktiga forskningsuppgifter. Man siktar härvid till ett studium av de grundläggande sammanhangen inom näringslivet och särskilt till att belysa de frågor som hör samman med strukturella och institutionella förändringar. Forskningsresultaten publiceras i institutets skriftserier.

Styrelse

Tekn. dr Curt Nicolin, ordf.
Direktör Gösta Bystedt
Direktör Anders Carlberg
Direktör John Dahlfors
Tekn. dr Lennart Johansson
Direktör Olof Ljunggren
Direktör Lars Nabseth
Direktör Bo Rydin
Direktör Sven H Salén
Ekon. dr Hans Stahle
Ekon. dr Peter Wallenberg
Direktör Sven Wallgren
Direktör Christer Zetterberg
Docent Gunnar Eliasson, chef

Adress

Industriens Utredningsinstitut
Grevgatan 34, 5 tr, 114 53 Stockholm
Tel. 08-783 80 00

Marknadsföring

Det var inte alltför många år sedan industriell marknadsföring var ett ganska okänt begrepp på handelshögskolornas kursprogram. Marknadsföring i företagen bestod i litteraturen å ena sidan av att göra reklam och å den andra av att göra prognoser på marknadens tillväxt och priser, prognoser som sedan matades in i företagens produktionsplaner, menar GUNNAR ELIASSON.

Sänkte man priset något, fick man en stor del av marknaden. Höjde man, försvann marknaden. Vad företagen ägnade sig åt var tillverkning, möjligen produktförbättringar. Hade man ett något lägre pris än konkurrenterna, kom kunderna springande, och tvartom.

Så här gick det naturligtvis inte till, ens då, i den del av industrin för vilken modellen var någorlunda tillämplig, dvs basindustrin, som jobbade på marknader för stapelprodukter.

Mängd, kvalitet och variation

I gångna tider när världen var fattigare var volymen produktion det viktigaste tecknet på ekonomisk välfärd. De få och rika i samhället var visserligen medvetna om kvaliteten, men de rika köpte sina lyxvaror från internationella tillverkare, kända för sina special- och kvalitetsprodukter, eller också vände man sig till de duktigaste inhemska hantverkarna. Modern tid har gjort variation i produktens specifikation till en efterfrågad egenskap. Enbart i de mycket rika industriländerna har en stor del av invånarna möjlighet att individualisera sin konsumtion. I sådana länder uppstår en ny form av marknadskonkurrens.

Produkt – istället för priskonkurrens

Konkurrens med unika produktkvaliteter har alltså länge, kanske alltid, varit ett kännetecken för avancerad industriell verksamhet. Därmed kopplas konkurrensförmågan hos företag mycket direkt till produktteknologi och produktutveckling. Genom att vara bättre än sina konkurrenter skapar sig företaget ett tillfälligt monopol på marknaden. Det kanske med sin bättre produkt förstör det monopol som någon tidigare konkurrent tillskansat sig. Men i en hårdför marknad för produktkonkurrens av den typ

som den österrikisk-amerikanske ekonomen *Joseph Schumpeter* beskrev redan 1916 kan ingen vara säker på att få behålla sin marknadsposition. En bättre konkurrent kan när som helst dyka upp. **Fri nyetablering** med bättre affärlösningar är den bästa garantin mot illa skött monopolproduktion av den typ vi inte vill ha. Den i dag vanligaste formen av konkurrerande nyetablering är lanserandet av nya produkter.

Finns det marknader där inte fri etableringsrätt råder? På den gamla goda tiden var sådana mycket vanliga. Produktion i större volym, lanserandet av nya produkter eller startandet av nya företag krävde ett privilegium av kungen eller motsvarande. I alla planerade ekonomier gäller ett generellt förbud att fritt konkurrera med och mot statlig produktion. Nymodigheter skall utredas, planeras och samordnas. I flertalet utvecklingsländer råder samma reglemente, vilket svenska dotterbolagschefer i u-världen dagligen får uppleva. Samma regim råder inom reglerade delar av de moderna industriländernas ekonomi, som tex Stockholms Taxi, samt i praktiskt taget hela den offentliga sektorn. Så blir också kvalitet och service därefter.

Vad som mer än tidigare kännetecknar den moderna industrins framväxt på fria marknader är konkurrens med produktförnyelse och att marknadskonkurrensens karaktär står i ett direkt förhållande till företagens organisation. Eller snarare, företagen svarar på konkurrens genom att organisera om sig, och därmed ändra på produktens kvalitetsmässiga innehåll, ej genom att sänka tillverkningskostnader och pris på en given produkt. De marknader som i första hand är fria är de internationella marknaderna, där våra stora exportföretag arbetar.

Att köpa marknader

En viktig del av produktens definition är att vara på rätt plats vid rätt tidpunkt och ha rätt specifikation.

Marknadsforskning blir ett viktigt inslag i företagskunnandet, men det tar lång tid att bygga upp, och



marknadsföring är därför också en dominant kostnadspost, cirka 30 procent av totala kostnaden för de fem största svenska koncernerna (se **tabell 2**). Marknadsföringen är en del av produktens kvalitet. Med så stora kostnadsandelar blir utformningen av produktionens totala organisation viktig för framgång. Man kan ta tid på sig och så småningom växa sig stor på en marknad. Man kan till stora kostnader snabbt bygga upp en ny marknad. Ett exempel är uppbyggnaden av Volvos personvagnsmarknad i USA. Det tog många år. Det försprång en bra produkt innebär kan dock på dagens marknader, där nya produkter ständigt dyker upp, snabbt bli uttraderat,

En fråga om organisation

till och med innan man fått igen utvecklingskostnaden. För att hindra detta måste försäljningsvolymen upp snabbt. Det har därför blivit allt vanligare att i stället köpa upp ett konkurrerande företag som redan har en stor marknadsföringsorganisation, men som går dåligt därför att den kommit på efterkälken på produktutvecklingsidan. Köparen genomför en billig marknadsinvestering som samtidigt kanske räddar det uppköpta företaget. Den nya kombinationen ger synergi och vinst för bägge



företagen om det finns ett företag som är kompetent och organiserat för att klara samordningen.

Att köpa nytt produktkunnande

Det lilla, innovativa företaget kan ha en bra produkt men saknar en marknadsföringsorganisation. Även marknadsföringen förekommer. Det stora mogna företaget kan ha en världsomspännande marknadsföringsorganisation men saknar nya produkter. Pengar finns, men man har trots detta svårt att forska effektivt och förnya sig inom den stora tillverknings- och distributionsorganisatio-

nen. Man köper licenser, men man köper också hela företag med nya produkter. Det senare är inte sällan mycket lönsamt för bägge parter. Samordningen ger stora synergieffekter. Många av de stora, internationella bjässarna i läkemedelsbranschen befinner sig just nu i detta läge. En lång rad patent håller på att gå ut. Företagen har trots mycket stora satsningar på forskning inte lyckats få fram egna nya produkter i tillräckligt antal, och de är på jakt efter licenser eller små företag med nya produkter. Det har börjat bli allt vanligare på marknader med teknikintensiva produkter och snabb produktförnyelse att uppfinnare och innovatörer för fram en ny produkt till prototypstadiet och början till en marknadsintroduktion – för att därefter bjuda ut hela företaget till försäljning. Den lönsamhetsmässigt optimala kombinationen är då en köpare med en färdig och rätt utformad marknadsföringsorganisation.

Att saker och ting förhåller sig på detta sätt inte bara illustreras utan markeras av två omständigheter. Företag inom verksamheter baserade på produktteknologi (särskilt verkstadsindustrin) snarare än till verkningseffektivitet har en mycket stor del av sina totala kostnader nedlagda i FoU, dvs produktutveckling och i marknadsföring (se tabellerna). De företag som visat upp en väl balanserad kostnadsfördelning mellan marknadsföring, produktutveckling och tillverkning har också gått bäst lönsamhetsmässigt under de senaste tjugo åren. (Till det sagda bör läggas en enkel observation från vinterns skidåkning i fjällen. Den nygräddade våfflan med hjortronsylt och grädde är mer än dubbelt så mycket värd på fjällets topp som inne i staden – och den kostar naturligtvis kunden minst dubbelt så mycket som i staden, även om den inte tagit så många fler minuter att baka på fjället än det skulle ha gjort i mera moderna lokaler i staden. Våfflan liksom alla produkters värde beror på var och hur de levereras till kunden.)


Svensk industri, särskilt svensk verkstadsindustri, har varit mycket kompetent när det gäller att inkorporera kundernas önskemål i sina produktspecifikationer. Till en väsentlig del handlar detta om att komplettera varan med olika former av kvalitetshöjande tjänster. Den viktigaste tjänsten är förmodligen mark-

nadsföringens uppsökande, informerande och övertygande påverkan, som samtidigt inneburit genomgripande omorganiseringar av företagen.

Storföretagen är internationella marknadsföringsorganisationer

Utrikeshandeln utgör ett speciellt inslag i de avancerade, specialiserade industriländernas ekonomiska liv. Under långa tider sålde flertalet svenska exportföretag enkla standardprodukter på export via särskilda agenter i främmande länder. Men vi kan även konstatera att många svenska företag i verkstadsindustrin tidigt organiserade egna, internationella marknadsföringsorganisationer för att nå ut till de kunder som kunde använda, och ville betala bra för, deras specialiserade produkter. Dessa företag tillhör i dag svensk industris flaggskepp. För de produktkoncurrerande företagen var passiv försäljning via agenter inte en effektiv metod att få bra betalt för sin kvalitet. Dessutom blev marknadsandelarna både små och dåligt försvarade mot mer aggressiva konkurrenter. Man internationaliserade sig för att höja och säkra sina marknadsandelar och för att inom ramen för sitt eget "system" kunna föra produkten till den marknad, och fram till den kund, som betalade bäst. Det har länge varit sant att många produkter mer än fördubblats i värde mellan fabriksport och slutlig kund. Det nya är att detta distributions- och marknadsföringsled i ökande utsträckning byggts in i tillverkarens egen organisation. Den produktkvalitetsökande tjänsteproduktionens andel av kostnaden ökar därmed.¹⁾

I början uppfattades företagets internationalisering i den politiska debatten som försök att flytta tillverkningen till låglöneländer och att arbetslöshet därmed skapades i Sverige. Detta synsätt var naturligt med den då förhärskande synen på industrin som en samling fabriker. Tills det "upptäcktes" – något som varje företagsledare alltid vetat – att svensk industris utlandsetableringar företrädesvis var förlagda till höglöneländer²⁾ samt att utlandsorienteringen till minst 75 procent var ett sätt att organisera om sig för effektivare internationell marknadsföring.³⁾ Det är tveksamt om svensk storindustri klarat kraven på strukturo-

 vändning efter oljekrisen 1973/74 utan den organisatoriska kompositionen redan då hade nått, med en dominant kostnadsandel i kunskapsutveckling och internationell marknadsföring. Man kunde ganska klart se hur förädlingsvärdeandelen i utlandet ökade i de internationella företagen under kostnadskrisen 1975–1978.⁴⁾ Men det handlade i företagens utlandsverksamhet om ökade satsningar på distribution och marknadsföring. Hemma i Sverige koncentrerades ansträngningarna till produktutveckling. Forsknings- och utvecklingskostnaderna ökade därför starkt. Att tillverkningen i Sverige stagnerade även i de växande internationella företagen verkar ha berott på att enkel och icke lönsam komponenttillverkning lades ut på underleverantörer, i hög utsträckning i utlandet.

Producenter och kunder växer ihop

Svenska företag har en betydande del av sin verksamhet inom investeringsvaruindustrin. Stora delar av denna industri kännetecknas av avancerad teknik och komplicerade produkter, eller system av produkter. Detta innebär att en växande del av användarkunnandet finns hos producenten, och att det totala användarkunnandet i många fall börjar bli så krävande att den tidigare normala distributionsorganisationen med fristående agenter inte längre fungerar effektivt.

De stora investeringar i användarkunnande som krävs för stora installationer av typ datoranläggningar gör att kunderna blir mer trogna när de en gång bestämt sig, men samtidigt mer fordrande och noggranna i sitt val av leverantör. Som alla vet, när man vid komplicerade maskinval – ta ordbehandlingsutrustning som ett enkelt exempel – snart en situation där utvärderingen stiger användaren över huvudet, samtidigt som inget översiktligt kunnande om vilka alternativ som står till buds finns. Det finns gott om billiga pro-

Tabell 1 Investeringar i de 5 och de 37 största koncernerna 1978
Företagen rankade efter antal utlandsanställda.

Procent

	De 5 största koncernerna		De 37 största koncernerna	
	Hela koncernen	Utlandsverksamheten	Hela koncernen	Utlandsverksamheten
FoU	25	10	21	6
Maskiner och anläggningar	45	41	52	42
Marknadsföring	30	49	27	52
Totalt	100	100	100	100

Tabell 2 Lönekostnader nedlagda i olika aktiviteter i de 5 och de 20 största koncernerna 1978

Procent

	De 5 största koncernerna		De 20 största koncernerna	
	Hela koncernen	Utlandsverksamheten	Hela koncernen	Utlandsverksamheten
FoU-aktiviteter	7	3	7	2
Tillverkning och övrigt	63	52	70	58
Marknadsföring och distribution	30	45	23	40
Totalt	100	100	100	100

Källa: De svenska storföretagen, IUI, Stockholm 1985.

dukter, som verkar bra, eller till och med bättre. Men kunden klarar inte överblicken och blir lätt beroende av det specifika produktkunnande som man till sist väljer att titta närmare på. Hur väljer man? Kan man lita på att reservdelar kommer att finnas tillgängliga om några år, att systemet gradvis kommer att kunna moderniseras o s v?

När det gäller att utvärdera produktens kvalitet är den klassiska metoden att titta på tillverkarens grad av "commitment". Uppfyller produkten uppställda minimikrav samt har den vissa attraktiva egenskaper? Har tillverkaren signalerat en långsiktig satsning? Har han satsat stora pengar på att bygga upp ett lokalt distributions- och servicenät, kanske till och med lokal tillverkning? Är de åtaganden tillverkaren gjort i marknaden tillräckliga för att motivera prisskillnaden? Är det för dyrt för honom att smita om det börjar gå dåligt? Kan vi lita på att han finns kvar, så att vi som kunder kan motivera stora satsningar i specifikt användarkunnande? Att svenska stortillverkare av märkesprodukter har väldiga återförsäljarnät i egen regi i främmande länder och stora resurser nedlagda i tillverkningsanläggningar nära de stora marknaderna är en signal till kunden att man har kommit för att stanna.

Från maskinkapital till kunskapskapital

Förskjutningen av svensk industris kunskapsbas från processeffektivitet till produktförnyelse sammanfaller med att verkstadsindustrin under efterkrigstiden gradvis tagit över basindustrins tidigare roll som dominant industrigren.

Omedelbart efter kriget upplevde kapitaltungan svensk basindustri en drömmarknad. Konkurrerande industri var utslagen av kriget. Efterfrågan på basråvaror var stor relativt kapaciteten att producera i världen. Detta tillstånd var dock kortvarigt. Redan under 50-talet kan vi från statistiken läsa av hur enbart tillverkningskapital blev en allt sämre indikator på konkurrenskraft mätt med lönsamhet och tillväxt. Yrkesarbetar tät produktion – dvs verkstadsindustri – började gradvis vinna terräng med exportframgångar och snabb produktionsstillväxt.

Under 60-talet var kapitaltungan industri enbart i meningen maskiner och anläggningar en klart negativ konkurrensfaktor, och yrkesarbetarintensiv tillverkning började förlora terräng. Ingenjörstät produktion i kombination med yrkesarbetare svarade för framgångarna. Även denna bild började försvagas under tidigt 70-tal – före oljekrisen – och

1) Se *De svenska storföretagen – en studie av internationaliseringens konsekvenser för den svenska ekonomin*, IUI, Stockholm 1985 samt en ny IUI-bok om "Företagen som tjänsteproducenter, informationsanvändare och kunskapsförmedlare", under publicering.

2) Se Swedenborg, B., *Svensk industri i utlandet*, IUI, Stockholm 1982.

3) Se op. cit. *De svenska storföretagen – en studie av internationaliseringens konsekvenser för den svenska ekonomin*, IUI, Stockholm 1985.

4) Se Jagren's studie "Svenska utlandsetablerade företags marknadsandelar" i *De svenska storföretagens*, op. cit.



GUNNAR ELIASSON är docent i nationalekonomi och chef för Industriens Utredningsinstitut (IUI). Han har tidigare bl a varit forskare på Konjunktur-institutet och chefsekonom på Sveriges Industriförbund. Har forskat vid flera amerikanska universitet. Har skrivit artiklar och böcker om industriinvesteringarnas bestämningsfaktorer, kreditmarknadsproblem och penningpolitik, planering i företag samt om elektronikkens och informationsteknologins mikroekonomiska effekter. Har sedan flera år lett ett stort projekt om att bygga en företagsbaserad datormodell av den svenska ekonomin.

ingenjörstät produktion i kombination med stora satsningar på forsknings- och utvecklingsinvesteringar – läs produktutveckling – definierade framgång. Detta var förspelet till den "trebenta" svenska industriorganisation som i dag signalerar framgång⁵⁾ på exportmarknaden, nämligen en väl avvägd balans mellan produktutveckling, tillverkning och marknadsföring, ungefär som tabellerna 1 och 2 visar.

Avindustrialisering eller satsning på kunskap

Fenomenet avindustrialisering har diskuterats i många år. Man jämför industrin med jordbruket, vars sysselsättning under de senaste hundra åren minskat från att dominera till att bli försumbar. Allteftersom jordbruket krympt som sysselsättare utan att bidraget till produktionen minskat har en orolig diskussion förts kring Sveriges förmåga att föda sina invånare.

På samma sätt hör man i dag talas om de "ihåliga industriföretagen" som lokaliserat ut sin tillverkning, och som "bara" består av ett nätverk av marknadsföringsinsatser, distribution och produktutveckling. Sådana företag håller på att förlora sin industriella bas heter det, nämligen tillverkningskunnandet. Det visar sig dock att den tillverkning som läggs ned eller lokaliseras ut genomgående varit enkel och en mindre lönsam del av verksamheten. En del

av tillverkningen har förskjutits "bakåt" mot underleverantörer i Sverige eller i utlandet. I och med att komponenttillverkningen separerats från huvudbolagets organisation har fördelningen av inköp från underleverantörer också blivit mycket mer pris-känslig än tidigare. Konkurrensen bland underleverantörer har blivit större och hela produktionskedjans effektivitet har höjts. Den ökade pris-känsligheten hade dock som följd att när det svenska prissystemet under kostnadskrisen i mitten av 70-talet kom i olag, lokaliserades också helt följdriktigt en del av underleverantörsproduktionen ut ur landet.

Avvecklingen av tillverkning i de stora företagens regi har i första hand varit ett problem för dem som jobbar i denna basverksamhet. Konkurrensen har ökat när en tidigare av effektiv produktutveckling och marknadsföring skyddad verksamhet blivit direkt utsatt för marknads-konkurrens. Man skulle kunna säga att de som jobbat i den enkla tillverkningen tydligen hade fått för bra betalt i förhållande till vad de åstadkommit. Företagen har i allmänhet behållit den produktion som varit mest kompetenskrävande, och där man hade ett övertag gentemot konkurrenterna. I synnerhet de övriga två benen, marknadsföring och produktutveckling har nämligen varit lönsamma satsningar, som självfallet fått företagen att lägga en större andel resurser just på denna verksamhet. I själva verket tycks lönsamheten av de stora företagens tillverkning i allt väsentligt vara beroende av framgångsrik produktutveckling och effektiv marknadsföring. Tabellerna 1 och 2 visar att de svenska storföretagen satsar cirka hälften av sina totala investeringsresurser på just marknadsföring och produktutvecklande FoU. Andelen är något lägre om vi tittar på nedlagda kostnader.

Det sägs ibland om visionen kring det förestående postindustriella samhället att vi inte alla kan hålla på och tvätta skjortor åt varandra. Självfallet inte. Det är ytterst kompetenskrävande tjänsteproduktion vi ser växa fram inom svensk industri. **Hur stor denna kompetenskrävande tjänsteproduktion blir beror på hur duktiga vi är.** Samtidigt utsätts dock enkel, icke kompetenskrävande produktion för ökad konkurrens. Den blir ännu mer sårbar om vissa produktionsfaktorer, som tex arbetskraften, överbetalas. Avancerad produktion i Sverige och effektiv kostnadskonkurrens från utlandet på marknader för enkla bas- och standardprodukter slår ut enkel tillverkning av enkla standardprodukter i Sverige. Det är detta vi oroar oss över. Att så alltid skett och bör få ske

är en av de mycket klara slutsatserna från den klassiska nationalekonomin. Och den står sig. Alltför enkel tillverkning kan inte betala ett rikt lands löner till sina anställda. Den bör till de rika och de fattiga ländernas samlade bästa förläggas dit där den är mest lönsam. När svenskarna blivit riktigt duktiga kan vi nästan enbart ägna oss åt specialiserad tjänsteproduktion för en internationell marknad som ingen annan klarar av. Men anpassningen ställer krav på arbetskraften samt kräver genomgripande omorganisationer av de företag som vill överleva samt skapar en ständig förändring av ett lands produktionsstruktur. Den svenska nationalekonomen *Westerman* gjorde detta mycket klart för den läsande delen av svenska folket redan 1768.⁶⁾ *Adam Smith* blev världsberömd för samma konstaterande 1772. Det har uppreplats om och om igen i den vetenskapliga litteraturen kring utrikeshandeln. Sverige har genom nationalekonomerna *Eli Heckscher* och *Bertil Ohlin* faktiskt en lång tradition på detta område både när det gäller praktiken – det är därför Sverige är ett rikt land – och teorin.

Industriproduktionens ökade tjänsteinnehåll speglar en ökad kunskapsanvändning

Den statistiska bild som de två tabellerna visar är att svensk industris traditionella bas i kostnadseffektiv tillverkning har förskjutits mot ökade satsningar på produktförnyande industriell teknologi. Och det är inte bara hårdvara och tekniska finesser vi talar om. Den ökande tjänsteproduktionen speglar ett ökat utnyttjande av kunskap i industrins produktion, en kunskap som i första hand ägnats att förbättra produkternas kvalitet. Delvis handlar det om "turboaggregat" i bilmotorer, men ännu viktigare för SAAB och Volvo har varit **att** bilarna är bekväma, **att** de ser ut som kunden vill att de skall se ut, **att** de rullar längre utan service, **att** de håller, **att** det finns service när något går sönder och sist men inte minst **att** budskapet når, informerar och övertygar den rätta kunden, dvs han eller hon som vill och kan betala. Att sälja produkter till fel kunder är den mest olönsamma affärsverksamhet som finns. Det är också de företag som lyckats organisera om sig för marknaden som visat sig vara de mest lönsamma företagen.

5) Se *De svenska storföretagen*, IUI, Stockholm 1985.

6) *Johan Westerman, Om de svenska näringarnes undervigt emot de utländske, förmedelst en trögare arbetsdrift*, Stockholm 1768.

ATT RÄTT VÄRDERA 90-TALET — IUIs långtidsbedömning 1985

av Gunnar Eliasson,

Anders Björklund, Tomas Pousette, Enrico Deiacco, Thomas Lindberg,
Bo Axell, Hans Genberg, Lars Oxelheim, Nils Henrik Schager, Jan Södersten

Under 80-talets första år har produktionstillväxten i svensk industri skjutit fart igen. Orsaken kan framför allt sökas i de svenska företagens framgångsrika omställning till de nya konkurrensbetingelser som etablerats på internationella marknader, samt i den kraftiga devalveringen hösten 1982.

Den svenska ekonomins balansproblem kvarstår dock. Anpassningen av offentlig och privat konsumtion till de inkomster som skapas i ekonomin släpar efter. De offentliga budgetunderskotten är stora och bytesbalansunderskotten tenderar att öka. Svensk ekonomis balansproblem är politiskt grundade. Att rätt värdera 90-talet handlar om att åstadkomma långsiktighet i ekonomisk-politiskt beslutsfattande, konstaterar IUI-forskarna.

Finns det en konflikt mellan politikens fördelningsambition och tillväxten? Håller socialförsäkringssystemet på att privatiseras bakvägen? Hur fungerar arbetsmarknadspolitiken? Vad betyder utbildningen för jobben? Har vi en teknikerbrist? Vad händer när företagen och kunderna "växer ihop" på marknader för specialprodukter?

Hur viktigt är det för produktionstillväxten att företagen får rätt värdering på aktiemarknaden? Vem sätter förräntningskraven i svensk industri? Varför blir industriföretagen banker? Ser kapitalet ut som vi tror? Behövs över huvud taget bolagsskatten?

Dessa och många andra frågor behandlas i IUIs senaste långtidsbedömning. Dessutom finns specialstudier om den internationella räntespridningen, inflationen och lönebildningen, industrins lönsamhet och finansiering samt skatteklar och förmögenhetsfördelning.

Boken innehåller 411 sidor och kostar 350 kr inkl moms. Den finns även med **hårda pärmar** i begränsad upplaga, som **levereras till de första beställarna. Skicka därför in beställningen snarast!**

DE SVENSKA FÖRETAGEN

— en studie av internationaliseringens konsekvenser för den svenska ekonomin

av Gunnar Eliasson, Fredrik Bergholm, Eva Christina Horwitz och Lars Jagrén

Sedan den första oljekrisen för drygt tio år sedan har en grupp teknologiskt avancerade och i hög grad utlandsetablerade verkstadsföretag tagit över basindustriernas tidigare dominerande ställning för den svenska exporten och industriproduktionens utveckling i ett medellångt perspektiv. I en ny bok från IUI kartläggs dessa storföretag och sätts in i sitt samhällsekonomiska sammanhang.

Boken innehåller 229 sidor och kostar 295 kr inkl moms.

HUR STYRS STORFÖRETAG?

En studie av informationshantering och organisation

av Gunnar Eliasson, Harald Fries, Lars Jagrén och Lars Oxelheim

Vilka möjligheter finns det att bygga upp centrala, allmängiltiga styrsystem för företagen? Hur högt upp i organisationen kan man föra den logik och stringens i kalkyleringen som datatekniken möjliggör?

Hur påverkar människa och styrsystem varandra? Hur väl befrämjar styrsystemet företagets produktivitet och förnyelse, dvs styrsystemets effektivitet? Var går gränsen för planering i morgondagens företag?

Boken innehåller 242 sidor och kostar 250 kr inkl moms.

Till Industriens Utredningsinstitut, Grevgatan 34, 114 53 Stockholm. Tel 08-783 84 08.

Härmed beställes

..... ex **Att rätt värdera 90-talet.** 350 kr inkl moms.

..... ex **De svenska storföretagen.** 295 kr inkl moms.

..... ex **Hur styrs storföretag?** 250 kr inkl moms.

Porto- och hanteringsavgift på 20 kr per beställning tillkommer.

Namn:

Adress:

Postadress:

OBS! IUIs mängdrabatt

Vid köp av mer än 5 ex av samma bok erhålls 25 % rabatt. På beställningar som överstiger 1 000 kr erhålls 50 % rabatt på det överskjutande beloppet.