



Institutionen för humaniora och samhällsvetenskap  
Historia 61 – 80 p, HID 200

## **Döden i grytan**

**Östskånsk företagshistoria under 1900-talet i  
konserveringsbranschen**

**Ragnar Edström**

**10 – poängsuppsats  
Historia  
VT 2006**

**Handledare:  
Peter Ullgren**

## Abstrakt

### **Döden i grytan**

Östskånsk företagshistoria under 1900-talet i konserveringsbranschen

Avsikten med uppsatsen är att undersöka varför bara ett av sex företag i frukt- och grönsakskonserveringsindustrin i östra Skåne överlevt det tjugonde seklet som självständigt företag och varför produktion bara finns kvar på två platser. De undersökta företagen är AB Bjäre industrier, Gustaf Bong AB, Kiviks Musterier AB, AB Ruuthsbo konservindustrier, Th. Winborg & Co. samt AB Önos.

Insamling av information har dels skett genom litteratur om företagen samt genom stiftelsehandlingar från Bolagsverket som genom sina avgifter av kostnadsskäl förhindrat en önskvärd djupare analys av företagen. För att komplettera bilden har tidigare ägare, släktingar till dessa och anställda intervjuats om företagets verksamhet.

Fyra av företagen har etablerats i början av förra seklet eller tidigare. Bjäre tillkom under andra världskriget och Kivik Musteris uppblomstring under andra delen av 1900-talet. Bongs, Kivik, Winborgs och Önos kan ses som familjeföretag, medan Bjäre hade industriellt och Ruuthsbo handelskapital bakom ryggen.

Förutom det yngsta företaget, Kiviks Musterier, har de övriga företagen i samband med generationsskiftet inom ägarfamiljerna och efter att entreprenörroller i företagen inte återfyllts, förlorat sin självständighet och fusionerats med andra företag ofta med utländska ägare. I den strukturomvandling och internationalisering som skett under andra delen av 1900-talet har produktion koncentrerats till ett fåtal platser i Sverige och utomlands. Företagen, utom Ruuthsbo, har bara överlevt som varumärken.

Key words: frukt- och grönsakskonserveringsindustrin, familjeföretag, entreprenörer, varumärken, AB Bjäre industrier, Gustaf Bong AB, Kiviks Musterier AB, AB Ruuthsbo konservindustrier, Th. Winborg & Co., AB Önos.

<b>Innehållsförteckning</b>	<b>sida</b>
<b>Kapitel 1. Inledning</b>	<b>1</b>
Syfte och urval	2
Frågeställning	3
Teori	3
Metod och källor	4
Avgränsningar	6
<b>Kapitel 2. Forskning och bakgrund</b>	<b>7</b>
Studier av svensk livsmedelsindustri, samt frukt- och grönsakskonserveringsindustri	7
Studier av entreprenörsrollen och företagandet samt regionalisering	11
Studier av familjeföretag	12
Studier av frukt- och grönsakskonserveringsföretag i östra Skåne	14
Sammanfattning av olika studier som refererats i uppsatsen	15
<b>Kapitel 3. Empiriska fallstudier av frukt- och grönsakskonserveringsföretag i östra Skåne</b>	<b>17</b>
AB Bjäre industrier	17
Gustaf Bong AB	23
Kiviks Musterier AB	30
AB Ruuthsbo konservindustrier	32
Th. Winborg & Co.	34
AB Önos	40
<b>Kapitel 4. Analys och sammanfattning</b>	<b>44</b>
Analys	44
Initiativtagare – entreprenörer	44
Ursprungliga ägare och internationalisering	44
Genusaspekter och generationsskiften	46
Överlevnadsstrategier	47
Företagens vägval	48
Sammanfattning	50
<b>Referenslista</b>	<b>52</b>
Otryckta källor	52
Brev och e-mail	52
Intervjuer	52
Verifierade internetwebsidor	53
Tryckt källmaterial	53
Litteratur	53
<b>Bilaga 1. Intervjuguide</b>	<b>56</b>
<b>Kapitel 1</b>	
<b>Inledning</b>	

Det pulserade av liv under sekelskiftet och den första delen av 1900-talet i östra Skåne där nya företag växte upp, ofta med nära anknytning till den bördiga jorden och lantbruket. Innovationen i samband med jordbrukets mekanisering och industrialiseringen var stor och både enskilda storjordbrukare och ägare av mindre lantbruk startade företag. Ofta skedde det i kollektiv som brännerier och stärkelsefabriker för att inte nämna mejerier och slakterier. Innan dess hade framför allt strukturella investeringar som nya järnvägar banat väg för industriell produktion och storskaligt industriellt lantbruk, t.ex. sockerbetsodling. Ett omvandlingsblock 1850-1890 för den tidiga industrialiseringen inom jordbruket, följdes av det moderna industrisamhällets genombrott<sup>1</sup>

I utkanten av traditionella jordbruksskördar fanns också andra typer av odlingar som igångsattes under slutet av 1800-talet och förra sekelskiftet som bär-, frukt- och grönsaksodling. Förutsättningen för dem var att transportutbyggnaden möjliggjorde tillgång till nya marknader utöver de lokala på närmaste torg, men också möjligheten till hållbar konservering av skörden. Flera industrier för tillverkning av saft, sylt, must och äppelmos samt konservering av olika sorters grönsaker etablerades av entreprenörer på olika orter i östra Skåne. I Kristianstad fanns AB Asperagus som dock blev kortlivat och gjorde konkurs och lades ned redan 1920 och där var även Skånska konservfabriken som byggdes redan 1888. Den såldes 1917 och fortsatte tillverkningen under varumärket Fyrtornet innan de nya ägarna lade ned fabriken i mitten på 1900-talet.<sup>2</sup> ”...dit levererade bror min och jag ärtor från fars odling flera somrar på 40-talet med god förtjänst – men det var innan ärtröskornas tid.....”<sup>3</sup>

Men det fanns fler företag med längre överlevnad och ett fortsatt liv som varumärken även sedan det ursprungliga företaget försvunnit i någon större uppköpande enhet. Det var mestadels fråga om familjeföretag, men också om företag med industriellt- eller handelskapital bakom sig. Gustaf Bongs konservfabrik och AB Önos etablerades redan 1903 och efter första världskriget grundades AB Ruuthsbo konservindustrier. Efter andra världskriget flyttade både AB Bjäre industrier och AB Th. Winborg & Co. till Kristianstad samtidigt som verksamheten vid Kiviks musteri blomnade upp.

Även om en del av enheterna lades ner eller förändrades till annan verksamhet fortsatte alltså nyetableringen också de första årtiondena efter andra världskriget, ofta med hänvisning till närheten till råvarorna och jordbrukstraditionen. Det verkar som att denna

---

<sup>1</sup> Lennart Schön, , *En modern svensk ekonomisk historia*, Lund 2000, s. 24.

<sup>2</sup> Regionsmuséet Kristianstad, företagsinventering akt 1014, 1061.

<sup>3</sup> Göran Niléhn, intervju 2006-03-24.

industris verksamhetsperiod nådde sin höjdpunkt på 1950 - 1960- talen varefter de flesta försvann som självständiga företag.

”En industris historia är i mycket hög grad dess ledares historia” anser en tidigare delägare om familjebolagets förfall och försäljning i samband med att industrin omstrukturerades<sup>4</sup>. Något bolag fick svenska köpare, andra övertogs av internationella företag. Tillverkningen som ursprungligen var teknologiskt enkel, rationaliserades och utvecklades, fabriker lades ned och endast varumärken och fabriksbyggnader finns kvar efter de flesta företagen idag.

På 2000-talet när Kristianstads kommun stolt deklarerar sig som Sveriges livsmedelscentrum under devisen ”Spirit of Food”, finns bara Tollarp kvar med produktion av de traditionella produkterna i kommunen. Kiviks Musteri Ab är det enda av alla dessa etableringar i östra Skåne som är kvar som självständigt företag och med egen produktion. Någon ny större verksamhet inom frukt- och grönsakskonserveringsindustrin har inte etablerats trots Kristianstads och andra kommuners aktiviteter.

”Döden i grytan?” eller rättare ”döden för autoklaver och syltkokgrytor?” Varför har det blivit så? Vad var det för mjöl som behövdes, som det likt gudsmannen Elisa kastade i grytan, för att soppan skulle bli ätbar igen?<sup>5</sup> Försvann självständigheten genom den gamla myten om familjebolag att den första generationen förvärvar, den andra förvaltar och den tredje fördärvar?<sup>6</sup> Skulle man för fortlevnad utökat verksamheten med nya produktgrupper eller tekniker för att ha lyckats med fortsatt verksamhet? Ser man till västra Skåne slås man av att företagen där satsade hårt på djupfrysning, men inte ens det var någon garanti för överlevnad.

### **Syfte och urval.**

Min uppsats syftar till att dels beskriva de sex nedanstående företagen under 1900-talet inom frukt- och grönsakskonserveringsbranschen i östra Skåne och deras ägarstruktur, dels söka orsaker till att det idag där bara finns produktion på ett fåtal platser och att endast ett av företagen överlevt i de ursprungliga ägarnas händer.

---

<sup>4</sup> Per-Martin Meyerson, *Sockerbagare i doktorshatt*, Stockholm 1997, s.52.

<sup>5</sup> Bibeln, Andra Konungaboken, kap 4, vers 40 – 41.

<sup>6</sup> Sven-Erik Johansson och Staffan Lewin, *Det ägarledda företaget*, Göteborg 1992, s.24. Enligt en amerikansk undersökning överlever endast 30 % av alla familjebolag in i andra generationen och mindre än 15 % klarar sig in i en tredje.

Urvalet baseras på att företagen sysselsatt minst 50 helårsanställda och haft sin tillverkning förlagd huvudsakligen till östra Skåne. De utvalda företagen är AB Bjäre industrier, Gustaf Bong AB, AB Kiviks musteri, AB Ruuthsbo konservfabriker, Th. Winborg & Co. samt AB Önos. För enkelhetens skull kommer de fortsättningsvis att benämnas med sitt huvudnamn.

### **Frågeställning.**

Varför överlevde bara Kiviks Musteri och inte Bjäre, Bongs, Ruuthsbo, Winborgs eller Önos inom frukt – och grönsakskonserveringsindustrin i östra Skåne det tjugonde seklet som självständigt företag? Varför finns produktion inom branschen bara kvar i Tollarp och Kivik?

### **Teori**

Jan Glete för en diskussion av Edith Penroses teori att företagets framgång är en funktion av ledningens kompetens. Han menar att ”stordrift blir bara lönsam om företagsledningen förmår att dra nytta av den genom att öka sin kompetens till den nivå som krävs – det finns kvalitativa skillnader mellan drift i stor och liten skala.” Glete anser att marknadsutvidgningar och stordriftsfördelar kan också vara *resultatet* av ledningens ansträngningar, men externa faktorer som t.ex. upphävda tullmurar kan ge samma resultat utan att kompetensen höjts. Borttagandet av sådana hinder medför ofta att företag koncentreras till större enheter. Man kan då se ledningens kompetensnivå som en förklaring varför några företag växer medan andra slås ut.<sup>7</sup> Detta kan ju vara aktuellt för något av de beskrivna företagen, men frågan är om kompetens och storskalighet räcker som förklaring. Vad hindrar småskalighet från att överleva i den beskrivna branschen? Entreprenörskap med rätt balans av idéer, energi och ekonomi borde vara tillräckligt.

Man kan betrakta ”överlevnad” ur olika synpunkter. Vad är ”överlevnad”? Uppsatsens frågeställning specificerar överlevnad som ....fortsatt verksamhet för ”självständiga företag”.....men kräver inte specifikt att det skall vara inom frukt- och grönsakskonserveringsbranschen. Företag kan delas upp i olika fraktioner; ägarna/familjen, personalen, produkterna, varumärkena, arbetsplatsen etc. Frågeställningens ursprungliga tanke att betona företagets självständighet, innebär fortsatt verkställande ledning och åtminstone väsentligt ägande av ursprungliga ägare, men avvisar inte expansion till andra delar av livsmedelsbranschen eller överlevnad som varumärke eller arbetsplats. För att nå målen kan, beroende på utvecklingen av omvärldsfaktorer, olika strategier skisseras, men det vanligaste i

---

<sup>7</sup>Jan Glete, *Ägande och industriell omvandling*, Stockholm 1987, s. 40-41.

denna typ av oftast familjeföretag, är att det inte alls finns några strategier. Strategierna som kan vara bra för företagets självständighet, kan vara negativa för delar av företaget, t.ex. flyttning av arbetsplatser.<sup>8</sup>

### **Metod och källor**

Det här är en historisk fallundersökning om företag, deskriptiv och berättande, byggd på företagshistorier i tryckt såväl som otryckt form, samt intervjuer, om personer, företagande, ägande, tillverkning, produkter och förändring av dessa faktorer. Företagens historia har sökts genom litteratur och årsredovisningar. För att få ytterligare information om företagen har intervjuer med ägarrepresentanter och tidigare anställda genomförts för att få ett aktörsperspektiv.

Urvalet av intervjupersoner har styrts av att primärt söka personer ur den ursprungliga och den förvärvande ägarkretsen till företaget. Som komplettering eller alternativ har personer som arbetat nära dessa kretsar uppsökts. Detta medför att man får inifrånperspektiv och en viss belysning av utvecklingen av det sociala samspelet, närmast att finna inom mentalitetshistoria.

Som framgår av forskningsläget är tillgången på tryckta källor om de undersökta företagen begränsad. Den största källan torde vara de stiftelseurkunder och årsredovisningshandlingar för aktiebolag som insänts till PRV och numera förvaras hos Bolagsverket i Sundsvall. De skall ge information om stiftare, styrelse, väsentliga händelser i företagets verksamhet samt årsresultaten. Stiftelsehandlingar har funnits tillgängliga för behandling i uppsatsen för Bongs, Ruuthsbo och Önos. För Bongs, Winborgs och Önos har tryckta källor funnits tillgängliga som kommenteras i anslutning till redogörelsen om respektive företag. Detsamma gäller för Bjäre där det finns en kopia av ett opublicerat manuskript som arkiverats hos uppsatsens författare. Kiviks Musteri historia finns beskrivet på företagets hemsida.

Underlag för uppsatsen har också samlats in av författaren genom intervjuer såväl vid personliga möten som per telefon, samt genom brevväxling och e-mail. De förra har bandats. Urvalet av intervjupersoner har syftat till att få en belysning av grundarnas och ägarnas motivation att starta och driva företag, vilka som lett dem och en beskrivning av viktigare händelser i företagets verksamhet samt orsaker till försäljningen allt för att söka finna handlingar eller beteenden som kan förklara olika skeenden.

---

<sup>8</sup> Johansson, Lewin, 1992, s.75- 87, Glete, 1987

Eftersom de flesta företagen startade för lång tid sedan finns inga av grundarna i livet. I flera fall har det inte lyckats att söka andra efterlevande släktingar eller också har insatsen att nå dem bedömts för hög i relation till möjligheten att få ytterligare information. För att få vidare perspektiv på företagen och i en del fall över huvud taget få information om dem, har anställda vid företagen intervjuats. Primärt har kontakt sökts med personer som haft företagsledande befattningar eller annars arbetat nära eller varit nära bekanta med ägaren /företagsledaren.

Före start av intervjuerna utarbetades en detaljerad intervjuguide som testades på en försöksperson. Det visade sig att den var alldeles för lång och omfattande för att en person utanför ägarkretsen skulle ha information om alla frågorna. Den omarbetades och förkortades och gjordes mer allmängiltig. (bilaga 1). Vid intervjuerna visade det sig att personerna naturligt nog var mycket varierat insatta i frågorna. De var det också svårt att styra intervjupersonerna att hålla sig till de aktuella frågorna och många ville berätta om händelser eller aktiviteter som låg utanför uppsatsens ram. Ibland har personer tillfrågats enbart för att få personkontakter för vidare intervjuer eller i specifika frågor för verifikation av andras utsagor.

Den som är intresserad av ett genusperspektiv kommer förmodligen att fråga varför kvinnor kommer till tals i så få fall. Kvinnor har återfunnits i materialet i form av aktietecknare, släktingar till ägare, arvtagare och anställda. Både Winborgs och Önos har haft kvinnor som ägare när dessas makar har avlidit. Även de är idag sedan länge bortgångna. Man kan ur materialet dra slutsatsen att i den östskånska frukt- och grönsakskonserveringsindustrin hade kvinnorna en viktig roll, främst inom produktionen. Det finns ytterligare några undantag där kvinnor haft eller har företagsledande befattningar, dels som tidigare kontorschefer i Ruuthsbo och Önos, dels som ägare och nuvarande marknadschef i Kiviks musteri. Det är bara den sistnämnda som kunnat nås och ställt upp för en intervju.

Intervjukällor innehåller givetvis varierande grader av osäkerhet. Eftersom den undersökta tidsperioden omfattar hela 1900-talet har det ibland varit svårt för de intervjuade att exakt ange årtal och händelsesekvenser i rätt följd. Man kan också förmoda att man av olika hänsyn inte velat ge alla orsaker eller kanske berätta hela det verkliga skeendet. Felkällor kan också uppkomma genom att någon vill försköna sin egen eller annans eller företagets insatser eller till och med baktala någon på grund av gammalt groll. För att försöka motverka dessa ansatser har författaren sökt intervju flera personer om samma uppgift för jämförelse av utsagorna och bara tagit med dem då de bekräftats av flera personer.



Det är på sin plats att notera att uppsatsens författare varit sysselsatt inom den undersökta branschen 1977 – 1997. En viss snedvridning kan därför oavsiktligt ha smugit sig in i materialet, men författaren har arbetat för att enbart intervjuade personers synpunkter och uppfattningar skall redovisas i uppsatsen.

### **Avgränsningar**

Det hade varit intressant att följa de undersökta företagens utveckling enligt officiella uppgifter i årsredovisningar och verksamhetsberättelser under den tid de var självständiga företag. Förutom Ruuthsbo anses fortfarande företagen vara i verksamhet då inget av de andra är likviderat, vilket troligen beror på att bolagsnamnet används som varumärke eller av liknande formella skäl. De är därför registrerade hos Bolagsverket i Sundsvall som för all information om företagen kräver avgifter vilka överstiger de resurser som funnits för uppsatsen.

Förfrågningar hos de företag<sup>9</sup> som de undersökta firmorna nu är fusionerade med har gett negativt resultat. Antingen har man inte kvar uppgifterna eller också vill man inte lämna ut dem. För att ge lika behandling mellan de olika företagen i uppsatsen har därför en företagsekonomisk jämförande lönsamhetsstudie utelämnats. I den mån uppgifter av ekonomisk natur förekommer är dessa relaterade till uttalanden av intervjuade personer.

---

<sup>9</sup> Bjäre, Bong och Winborgs ägs nu av Svenska Unilever. PR chef U. Tyrén uppger i e-mail 2006-05-18 att man ej har handlingar tillgängliga i företaget.

## Kapitel 2. Forskning och bakgrund.

### Studier av svensk livsmedelsindustri samt frukt – och grönsakskonserveringsindustri.

Vid starten av sökandet efter litteratur och andra källor för uppsatsen var författaren övertygad att det skulle finnas en del arbeten skrivna om frukt- och grönsaksindustrin som en intressant del av livsmedelsindustrin. Men förhoppningarna grusades snabbt. Lennart Schön skriver i sitt forskningsläge om ”Industrialismens förutsättningar”<sup>10</sup>, att den tidigare ekonomiska forskningen i hög grad fokuserat på exportindustrin – i synnerhet dess utveckling efter 1870. Den generella övergången från jordbruks- till industrisamhälle finns beskriven av många författare, men är väl elementär för att ingå i detta forskningsläge.

”Kunskapen om den industri, som tillverkade för hemmamarknaden är dålig. Det gäller särskilt den industri på landsbygden, som var nära knuten till jordbruket”. Jan Glete konstaterade att livsmedelsindustri länge ansågs som ointressant för kapitalistisk företagarverksamhet.<sup>11</sup> Vidare sökande i olika moderna ekonomisk-historiska verk<sup>12</sup> gav ett omnämnande av Schön om konserverindustrins positiva utveckling med ett genombrott för helkonserver under 1920-talet<sup>13</sup>. Livsmedelsindustrin behandlas i sin helhet styvmoderligt och omnämns oftast endast i samband med kvinnoarbetskraft<sup>14</sup> eller strukturförändringar<sup>15</sup>. Anknytningen till jordbruket borde kunna innehålla material om frukt- och grönsaksodling och därmed också om industrin, men eftersökandet blev fruktlöst.

Ett närmande till statlig statistik och statliga utredningar gav bättre resultat. Dåvarande Statens Industriverk, SIND, publicerade 1977 utredningar om djupfrysnings- och konserverindustrin bl.a. om delbranschen frukt- och grönsakskonserverindustri SNI 3113<sup>16</sup>, i anledning av EG-avtalets konsekvenser. Utredningen analyserar konsumtion, produktivitet, sysselsättning, produktivitetsutveckling och utrikeshandel samt strukturutveckling. Man ser också på kostnads- och lönsamhetsutveckling och gör en framskrivning mer än en prognos över framtida utveckling som inte anses påkalla behov av något statligt stöd för frukt- och grönsaksindustrin.

Det intressanta med denna studie som omfattar åren 1973-1975, är att den går igenom de större aktuella företagen inom frukt – och grönsaksindustrin och konstaterar

---

<sup>10</sup> Lennart Schön, *Industrialismens förutsättningar*, Lund 1982, s.9.

<sup>11</sup> Glete, 1987, s.81.

<sup>12</sup> Lennart Schön, *En modern svensk ekonomisk historia*; Lars Magnusson, *Sveriges ekonomiska historia*, Lund 1982; Mats Larsson, *En svensk ekonomisk historia 1850-1985*, Stockholm 1993.

<sup>13</sup> Schön, 2000, s.315.

<sup>14</sup> Schön, 2000, s.185, 234, 321.

<sup>15</sup> Schön, 2000, s. 169, 338, 360, 426, 477.

<sup>16</sup> SNI 3113 Statens industriverk, 1977:3 *Djupfrysnings- och konserverindustri*. Stockholm 1977.

djupfrysningsteknikens genomslag som ny teknik för konservering. I sammanhanget noterar man att företagen, för att utjämna skördesäsongens sysselsättningsbehov, börjat syssla med branschfrämmande ingredienser som fisk och kött, pulverprodukter och drycker samt diverse inläggningar.<sup>17</sup> Man behåller ändå den tidigare branschbenämningen.

Strukturanalysen visar på stor spridning av antalet arbetsställen med stora, medelstora och små företag. Inom frukt- och grönsakskonservering finns 70 % av produktionen i Skåne. Branschen är mycket heterogen och det internationella ägandet är betydande. Av de tio största företagen svarar de fem utlandsägda företagen för 75 % av den totala försäljningen.<sup>18</sup> Lönsamheten, 5,5 %, var i genomsnitt 1973-1975 lägre än för livsmedelsbranschen i genomsnitt, 6,5 % av totalt kapital, jämfört med tillverkningsindustrins 8,2 %.<sup>19</sup> Inom saft- och syltföretagen konstaterades konkurrens av billigare saft från Danmark och Norge vars tillverkare gynnades av lägre pris på socker. Detta jämte ett förslag om punktskatt på saft och soft drinks skulle påverka konsumtionen och därmed volymerna negativt.<sup>20</sup>

Magnus Persson, har skrivit en uppsats rörande ”Livsmedelsindustrin i Skåne” i vilken han diskuterar dess struktur och framtid.<sup>21</sup> Han finner att inom frukt- och grönsakskonserverindustrin minskade antal arbetsställen från 15 till 11 mellan 1974 och 1979. Då industrin 1980 hade en bruttovinst överstigande 40 % av förädlingsvärdet såg Persson ingen anledning att någon anläggning skulle läggas ned inom den närmaste tiden. Efter att ha studerat strukturfunktionen, personalkostnad i procent av förädlingsvärdet i relation till antal anställda, drar Persson slutsatsen att industrin i Skåne har ett gynnsamt läge men att en del företag inte har några kostnadsmässiga fördelar. De kommer att behövas bytas ut mot nya i takt med ny teknik etc för branschen i sin helhet.<sup>22</sup>

Lars Jonasson har beskrivit ”Lantbruk och livsmedelsindustri i Skåne” på uppdrag av Livsmedelsekonomiska samarbetsnämnden och länsstyrelsen i Skåne län. Rapporten är fokuserad på jordbruket och den del av livsmedelsindustrin som hanterar säd, potatis, betor slaktdjur och fjäderfä etc. Även om inte frukt- och grönsaksodling finns redovisad är det intressant att ta del av uppgiften att antalet sysselsatta i livsmedelsindustrin av samtliga sysselsatta 1995 var störst i västra Skåne och i Kristianstad kommun samtidigt

---

<sup>17</sup> SNI 3113, s.12.

<sup>18</sup> SNI 3113, s. 120-121.

<sup>19</sup> SNI 3113, s. 123.

<sup>20</sup> SIND 1977:3. s. 111,128.

<sup>21</sup> Magnus Persson, *Livsmedelsindustrin i Skåne, Struktur och framtid*, Lund 1982, s.65.

<sup>22</sup> Persson, 1982, s.67.

som det största tappet i antal anställda i absoluta tal skett i Malmö och Kristianstad.<sup>23</sup> Jonasson levererar också en del förslag till åtgärder där plötsligt grönsaker och frukt får ett eget litet avsnitt. Enligt Jonasson upplever konsumenterna kvalitetsmässiga skillnader mellan svenska produkter gentemot produkter odlade i Holland och Sydeuropa. Som område för expansion ser han mer förädlade produkter som saft och sylt.<sup>24</sup>

”Makten över maten” är utgiven av SNS som debattskrift och författad av Olof Bolin, Per-Martin Meyerson och Ingemar Ståhl. Den beskrivs som ett akademiskt lagarbete inom SNS. Boken är viktig därför att den ger en bra beskrivning av bakgrunden och orsakerna till den s.k. kohandeln 1933 mellan socialdemokrater och bondeförbundare för att skydda den fattiga svenska lantbruksbefolkningen<sup>25</sup>. Denna uppgörelse har styrt svensk jordbrukspolitik och därmed livsmedelsindustri under decennier. Den innebar ett subventionerat och detaljreglerat jordbruk och innehöll dessutom en sysselsättningspolitik som baserades på ofinansierade statsutgifter. Konsumenternas intressen bortsåg man från.

Boken innehåller en bra redogörelse för livsmedelsindustrins struktur där frukt- och grönsakskonservindustrin är omnämnd inom den konkurrensutsatta delen av förädlingsledet. 1982 redovisades 39 arbetsställen med mer än 5 anställda i hela landet. Totalt var ca 6 200 personer anställda inom frukt- och grönsakskonservindustrin vilkens förädlingsvärde var 1 391 Mkr och hade ett saluvärde på 3 131 Mkr. Antalet anläggningar var 49 resp 50 år 1960 respektive 1970, men hade gått ner till 39 år 1982, alltså med 25 procent. Det genomsnittligt antal anställda vid varje enhet var detta år 158 personer, en ökning per arbetsställe med ca 15 procent.<sup>26</sup> Den tekniska utvecklingen kunde utnyttjas i skalfördelar vilket också återspeglas i produktivitetsutvecklingen. Man fick en minskad sysselsättning i hela livsmedelskedjan.

Författarna diskuterar även livsmedelsindustrins ägarstruktur som delas in i fyra olika grupper: lantbrukskooperationen, konsumentkooperationen, privata (svenska och utländska) samt statliga företag. De utlandsägda företagen förekommer mest inom frukt- och grönsaksindustrin, olje- och fettindustrin samt kaffeindustrin. Privata svenska företag stod 1976-1981 för drygt 26 procent andel av totala livsmedelsproduktionen medan de utländska svarade för drygt 8 procent, men för hela 60 % inom produktionen av frukt- och grönsakskonserver.

---

<sup>23</sup> Lars Jonasson, *Lantbruk och livsmedelsindustri i Skåne*, Livsmedelsekonomiska samarbetsnämnden, 1997, s.13.

<sup>24</sup> Jonasson, 1997, s. 42.

<sup>25</sup> Bolin, Meyerson, Ståhl, *Makten över maten, Livsmedelssektorns politiska ekonomi*, Stockholm 1984, s. 11.

<sup>26</sup> Bolin, Meyerson, Ståhl, 1984, s. 44-45.

Författarna visar hur man vid kohandeln 1933 undvek att sätta mål på ett relevant sätt med innebörd att de knappast gick att mäta. Man drar också slutsatsen att målen skulle kunna ha nåtts utan gränsskydd och detaljregleringar. Dessutom påvisar man att regleringarna har lett till en försämrad dynamisk effektivitet inom jordbrukets förädlingsled beroende på den dominans som jordbrukskooperationen fick. Att regleringarna utvecklade ett eget liv ompysslat av en växande byråkrati är ett kapitel för sig. Författarna är genomgående kritiska till det sätt som politikerna låtit jordbrukspolitiken utvecklas.

Svaret på bokens maktfråga pekar på att denna ligger på den symbios som uppstått mellan bondeintressets politiska representation och jordbrukets starka fackliga och kooperativa intresseorganisation. Konsumenternas intressen var skenbart företrädna genom en representant vid förhandlingar om jordbrukspriserna.

En pågående omstruktureringsprocess som hittills mest redovisats i press är livsmedelshandelns införande av egna varumärken. Detta upplevs av mindre företag som ett hot att deras varumärken trängs bort från varuhyllorna till förmån för handelns egna varumärken. Debatten redovisas bland annat av Ulrika Beck-Friis och Maria Wahlberg i Svenska Dagbladet<sup>27</sup> och av Arne Gabrielsson på Livsmedelsföretagens hemsida<sup>28</sup>

”Livsmedelsindustrin i Skåne – ett kulturarv” är en empirisk projektrapport utarbetad av antikvarien Henrik Borg, Lund. Det är det enda verk som hittats som i större omfattning beskriver och diskuterar frukt- och grönsaksindustrin inom ramen för livsmedelsindustrin som helhet. Rapporten bygger på litteratur- och arkivstudier och några personliga intervjuer samt fältarbete. Målet med rapporten är att utgöra kunskapsunderlag för det långsiktiga regionala kulturmiljöarbetet och tyngdpunkten ligger därför på de fysiska miljöerna. För att fokusera på de kulturhistoriskt intressanta projekten har författaren strävat att kartlägga de företag som fortfarande kan återfinnas i fysiska produktionslokaler. Han har inte lyckats få med alla skånska livsmedelsindustrins olika verksamhetsbyggnader, men förvånansvärt många och även sådana vars anläggningar inte längre finns kvar. Till skillnad från andra publicerade verk om livsmedelsindustri på riks- eller regional nivå har Borg i första hand en deskriptiv ansats och försöker inte formulera några modeller för näringsgrenens framtid. Å andra sidan är det ju historien och inte framtiden som Borg intresserar sig för.

Utvecklingen under andra hälften av 1900-talet karaktäriserades av internationalisering av företag och den följande globaliseringen. Suzanne Hertz och Lars-

---

<sup>27</sup> Svenska Dagbladet, 2005-06-07

<sup>28</sup> <http://www.livsmedelssverige.org/jordbord/industri3.htm>, verifierad 2006-07-11

Gunnar Mattsson<sup>29</sup> beskriver hur stora företag, inklusive svenska, under lång tid etablerat sig i olika länder varigenom deras internationella spridning ökat. Givetvis medför detta att deras beroende av internationella affärer ökat samtidigt som deras leverantörer, kunder och konkurrenter på liknande sätt internationaliserats. Föreställningen har varit att detta har gått i ganska långsam takt genom att företagen byggt upp resurser nära hemlandet. Vanligtvis har det skett genom export via agenter och säljbolag för att senare bygga upp produktion på den egna marknaden.

Detta tillvägagångssätt gäller inte längre, inte ens för relativt nya eller unga företag, då omvärlden blivit alltmer internationaliserad och prioriterar internationell samordning av verksamheter. Man konstaterar att den internationella samordningen berör effektiviteten inom logistik lika väl som att förbättra de innovativa processerna. Företagens tillväxt är i ökad betydelse beroende på internationalisering och sker ofta genom företagssammanslagningar. ABB och Kraft General Foods nämns som exempel vilka som en del av samordningsprocesser har etablerat sig djupare i vissa nationella marknader. Att detta i hög grad gäller för de undersökta företagen behandlas senare i uppsatsen.

### **Studier av entreprenörsrollen och företagandet samt regionalisering**

Joseph Schumpeter är den nationalekonom som satt entreprenören i en huvudroll i ekonomisk teori. Han är den som gjort den klassiska definitionen av entreprenörskap.<sup>30</sup> Schumpeter ser detta som en ny kombination av olika faktorer som i sig inte behöver vara nya, det är sammanställningen som är ny. Drivkraften för entreprenören är enligt Schumpeter bland annat önskan att skapa ett eget kungadöme, glädjen att skapa och få saker och ting gjorda och viljan att segra.

Entreprenörskapet studeras ingående eftersom det ses som drivkraft till nyskapande av företag, och enligt Bengt Johannisson är företagsamhet entreprenörskapets moder<sup>31</sup>. Växjö universitet har studier inom en egen "entreprenörprofil" och ger ut en serie studier i entreprenörskap vilket landskapets många invånare givit underlag för. Kamprad är uppvuxen inte långt därifrån och Gnosjö ger många exempel. Entreprenörsrollen

---

<sup>29</sup> Suzanne Hertz, Lars-Gunnar Mattsson, "Företagets internationalisering på 90-talet – mot ökad internationell samordning" i Lars-Gunnar Mattson & Staffan Hultén, red., *Företag och marknader i förändring – dynamik i nätverk*, Stockholm 1994, s. 61 – 64.

<sup>30</sup> Joseph Schumpeter, *Om skapande förstörelse och entreprenörskap*. I urval av Richard Svedberg, Stockholm 1994, s. 1-23.

<sup>31</sup> Frederic Bill och Bengt Johannisson, "Affärsutvecklingen i entreprenörskapets och tillväxtens sällskap" i Frederic Bill & Bengt Johannisson, red., *Entreprenörskapets rationaliteter och irrationaliteter*, Studier i entreprenörskap 2:2004, Växjö, s.10-13.

sammankopplas i litteraturen ofta med ägande i form av familjeföretag, trots att entreprenörskap givetvis kan förekomma i företag med spritt ägande.

Uppkomsten av entreprenöriella regioner är påtagliga över hela världen alltifrån Silicon Valley till Gnosjö och har varit föremål för olika studier. Karin Nordgren<sup>32</sup> har försökt skapa en modell för regionsframväxt baserad på historiskt perspektiv. Hon bryter ner detta på variablerna demografiska förhållanden, kulturgeografi, sociala och ekonomiska förhållanden samt institutioner som hon anser skapar en arena för företagsamhet. Därav drar hon slutsatsen att om en plats har en stark lokal identitet kan det ge en stark image utåt som uppmärksammar regionen och attraherar företag för att medverka i denna lokala förbättring.

Där det gäller regionalisering har Glete<sup>33</sup> påpekat Skåne som ett stort ägar- och företagarecentrum med Malmö som ledande om än inte dominerande ort. Han ser Malmö, Helsingborg, Ystad och andra skånska städer samt ett starkt jordbrukskapital i en ledande roll i det skånska kapitalets formering medan Småland med flera landskap var underskottsområden för kapital med sen industrialisering. Glete visar på jordbruket som den gynnsamma faktor som gav näring åt en stor och relativt köpkraftig befolkning. Han menar också att utmärkande för den skånska industrialiseringen var förankringen ägarmässigt i det lokala kapitalet och att den tidigt var diversifierad.

### **Studier av familjeföretag**

Forskning om familjeföretag tog fart under senare delen av 1900-talet. R. Taguiuri och J. Davies (1982) introducerade en tresystemsmodell baserat på ägande-företag-familj och den samverkan som ryms där emellan. Denna möjliggjorde att visa sju olika positioner för agerande eller roller i detta komplex vilka kan vara olika beroende på bakgrund för respektive agerande. Företagsledande, ägande och familj har olika logiska tänkande och mål.<sup>34</sup>

En belysning av entreprenörrollen i kombination med familjeföretag ges av Annelie Karlsson Stider i hennes avhandling *Familjen & Firman*.<sup>35</sup> Hon studerar framför allt familjen Bonnier som representant för företag som ägts minst tre generationer av samma familjer. Syftet är att studera hur relationen mellan företag och familj skapas och återskapas

---

<sup>32</sup> Karin Nordgren, "Rummet som organiserande kraft" i *Entreprenörskapets rationaliteter och irrationaliteter*, Frederic Bill, & Bengt Johannisson, red., 2: 2004. Växjö, s. 103-119.

<sup>33</sup> Glete, J, 1987. s.68.

<sup>34</sup> Kelin E Gersick, John A. Davies, Marion McCollom Hampton, Ivan Lansberg; *Generation to Generation - Life Cycles of the Family Business*, Boston 1997, sid 4 –14.

<sup>35</sup> Annelie Karlsson Strider, *Familjen & Firman*, Stockholm 2000, sid 33-34.

över flera generationer. Det är en empirisk avhandling i hermeneutisk anda till stor del baserad på personliga intervjuer med familjemedlemmar inom Bonniers likaväl som med företagsledare i andra familjeägda företag.

Karlsson Strider visar att familjeföretag ofta agerar på ett mer synligt sätt än vad som är vanligt i företag med vidare ägande. Detta beror på att det familjeägda företaget ständigt är i centrum för intresset inom familjen med åtföljande diskussioner om mål och planer för verksamheten både kort- och långsiktigt. Författaren menar också att detta medför en upplärning av nästa generation i familjens förhållningssätt till företaget. Ofta ses företaget som en gemensam arvedel som kan motivera dels ett fortsatt ägande och företagsledande, dels en mer avspänd syn på avkastningen så länge företaget är profitabelt. Karlsson Stider diskuterar också hur kvinnorna osynliggörs i forskningen om familjeföretagen, trots en många gånger aktiv insats och att detta har haft en konserverande roll i uppfattningen och teori om företagen.

Småföretagens överlevnadsförmåga har länge väckt intresse. Dick Ramström poängterade som överlevnadsstrategi för småföretag vikten av att de utnyttjade sin särpräglade kompetens och höll sig till sin kärnaktivitet. Han pekar också på deras flexibilitet jämfört med storföretag vilka man kan konkurrera med genom kortare serier och specialtillverkning och därmed utnyttja kanske tidsbegränsade affärsidéer. Genom att göra det måste också företagaren vara medveten om att hans verksamhet inte alltid måste vara lönsam, men, diskuterar Ramström, han måste kalkylera med planerad avveckling i stället för att fortsätta en verksamhet som är dömd att gå i kvav<sup>36</sup>.

Sven-Erik Johansson och Marlene Falk diskuterar ägarskiftet i familjeföretag som de ser som en dynamisk process. De pekar på familjeföretaget som en ekonomisk trygghet och karriärmöjlighet för grundarna och kommande generationer, men också som en källa till familjekonflikter, speciellt märkbart vid ägarskiftet. Sådana kan ge upphov till mycket starka känslor då företagaren kan uppleva att han mister sin identitet. Vid generationsskiftet kan det vara svårt att hålla isär familjen och företaget och de olika intressen de representerar vilka kan vara motstridiga. Man understryker behovet av en ägarstrategi, men konstaterar samtidigt att det är ett av de mest eftersatta områdena när det gäller ägarledda företag.<sup>37</sup> Ägarstrategins omfattning varierar efter typ av företag. Den kan innefatta ägarform, företagets utvecklingscykel, investeringsbehov, skattesituation m.m.

---

<sup>36</sup>Dick Ramström, "Småföretagen och framtiden" i Dick Ramström, red., *Mindre företag – problem och villkor*, Stockholm. 1971s.176-178.

<sup>37</sup> Sven-Erik Johansson & Marlene Falk, *Ägarskiftet i Företag*, Stockholm, 1998, s.36.



Johansson och Falk diskuterar olika typer av problem som uppstår och olika lösningar. Som alternativa ägare till familjemedlemmar vid överlåtelser ser de kompanjoner, anställda inom företaget, andra företag, business angels, riskkapitalbolag och börsnotering.

Glete rapporterar från en jämförelse av familjeägda mot diversifierat ägda större företag att det ofta var de senare som hade den mest uthålliga framgången. Han menar att man kan tolka det som att de senare varit delar av mer diversifierade nätverk än de utpräglade familjeföretagarna. De har då haft tillgång till alternativa informationskällor och förändrar sina ägarförhållanden i takt med marknadsförändringarna.<sup>38</sup>

Bertil Gandemo diskuterar hur ägandet av svenska familjeföretag i medelstora (100-499 anställda) inom tillverkningsindustri minskat under tiden 1978 till 1996. Övergången skedde främst till utlandsägda företag och var markant. Motsvarande för en undersökning om små familjeföretag 1988 – 1996 visade att ägarförändringarna var obetydliga. I det senare fallet kan det beror på att de små företagen var så nya att generationsskiften inte varit aktuella eller att de inte var attraktiva för uppköp.<sup>39</sup> Johansson och Falk visar i en beskrivning av en europeisk undersökning publicerad i Lindebergsrapporten 1996 att svenska företag skilde sig från de i övriga länder genom att förvänta sig börsnotering, alternativt försäljning till utomstående, som det vanligaste alternativet. Överlämnande till nästa generation kom klart lägre än i andra länder. Orsaken till detta var närmast att söka i svenska skatteregler.<sup>40</sup>

### **Studier av företag i frukt- och grönsakskonserveringsindustrin i östra Skåne.**

Litteratur om de valda företagen är sparsam. Henrik Borg ger en redovisning av existerande företag vid olika tidpunkter enligt handelskalendrar och mycket kort historik av större företag<sup>41</sup>. I ett opublicerat manuskript har Carl-Filip Borgh skrivit AB Bjäre industriers historia<sup>42</sup> baserat på intervjuer, styrelseprotokoll och andra bolagshandlingar samt egna minnen från sin tid som försäljningsdirektör för företagets produkter. Manuskriptet är främst en beskrivning av företaget ur Borghs synvinkel med mycket om produkthistorik, men innehåller även intressanta referat av konflikter i styrelsen och dess lösningar.

---

<sup>38</sup> Glete 1987, s.284-285.

<sup>39</sup> Bertil Gandemo, "Ägarförändringar i familjeföretag", i Bertil Gandemo, red., *Familjeföretag och familjeföretagande*, Örebro 2000, sid 7-12.

<sup>40</sup> Johansson, Falk, 1998, s. 17-19.

<sup>41</sup> Henrik Borg, *Den skånska livsmedelsindustrin*, Regionsmuséet i Kristianstad, Rapport 2005:64, 2005, s. 68-72.

<sup>42</sup> Carl-Philip Borgh, *AB Bjäre industriers historia*, Stockholm 1970, opublicerat manuskript.

Per-Gunnar Meyerson ger en mycket öppen beskrivning av familjens ägande och ledning av Th. Winborg & Co där han också diskuterar hur bristen på engagemang och äkta entreprenörsegenskaper fallerade i andra generationen och ledde till företagets ”förfall”.<sup>43</sup> ”En industris historia är många gånger i mycket hög grad dess ledares historia.” Winborgs finns också beskrivet i ett opublicerat manuskript från april 1995 av Per Gustafsson som dels beskriver företagets historia, dels dess produkter.<sup>44</sup>

Gunnar Lundquist har i *Ystadiana 1993* beskrivit Gustaf Bong och hans livsverk.<sup>45</sup> Där finns både biografiska noteringar och karaktäristik av företagsledning samt berättelse av företagets framväxt. Familjeföretaget Kiviks Musteris historia finns återgiven på dess hemsida<sup>46</sup>, men Ruuthsbo konserverfabriker tycks inte ha givit något som helst avtryck i litteraturen. Om Önos frälsning efter förfallet kan man i korthet läsa i Angergård/Bornsteins *Det goda företaget*<sup>47</sup>, men framställningen är koncentrerad till perioden 1977 – 1991.

### **Sammanfattning av olika studier som refereras i uppsatsen.**

Tidigare forskning har inte gjort mycket inom området för livsmedelsindustri i Sverige eftersom intresset varit fokuserat på exportindustrin. Statliga utredningen *SNI 3113* avseende förhållandena 1973-1975 konstaterar att en teknik- och branschspridning till djupfrysningsteknik samt andra livsmedel ägt rum, att 70 % av företagen inom frukt- och grönsakskonservering finns i Skåne, att av de tio största företagen svarar de fem utlandsägda för 75 % av försäljningen samt att lönsamheten var lägre än för livsmedelsbranschens genomsnitt.

Magnus Persson skrev i en uppsats att antalet arbetsställen i branschen minskat från 15 till 11 mellan 1974 och 1979, att branschen i Skåne inte hade några kostnadsmissiga fördelar. Lars Jonasson skrev 1997 att svenska konsumenter upplever kvalitetsmässiga skillnader mot sådana odlade utomlands och såg expansionsmöjligheter för förädlade produkter som saft och sylt. Henrik Borg har gjort en kulturhistorisk projektrapport med en kartläggning av anläggningar för livsmedelsindustrin i Skåne.

I *Makten över maten* finns en klagörande överblick av strukturer i livsmedelsindustri i Sverige avseende sysselsättning, förädlingsvärde och ägare där man konstaterar att utlandsägda företag förekommer mest inom frukt- och grönsaksindustrin där de

<sup>43</sup> Meyerson, Stockholm 1997, s.44-53.

<sup>44</sup> Per Gustafsson, *Th. Winborg & Co. Etablerat 1861*, Kristianstad 1995, opublicerat manuskript.

<sup>45</sup> Gunnar Lundquist ”Gustaf Bong – en man och hans verk”, i Ystads fornminnesförenings årsskrift 1993, *Ystadiana*, sid 107-122.

<sup>46</sup> <http://www.kivksmusteri.se/historik.html>, verifierad 2006-05-25.

<sup>47</sup> Kent Angergård, Anna C Bornstein, *Det goda företaget*, Täby 1993, s. 12-20.

svarar för 60 % av produktionen. Man menar att makten över maten ligger i den symbios som uppstått mellan starka intressen inom jordbrukets politiska, fackliga och kooperativa organisationer.

Suzanne Hertz och Lars-Gunnar Mattson beskriver hur internationalisering av företag under senare år sker allt snabbare och mer omfattande och leder till sammanslagningar av företag.

Joseph Schumpeter ses som den nationalekonom som varit drivande inom forskning om entreprenörsrollen för att driva företag, vilket i litteraturen ofta sammankopplas med ägande i form av familjeföretag. Karin Nordgren visar att uppkomsten av entreprenöriella regioner är påtagliga över hela världen. Jan Glete har framhållit Skåne som ett stort företagarcentrum med jordbruk som gynnsam faktor och näring åt en köpkraftig befolkning.

En modell för studier av företagsledande, ägande och familj har introducerats av Taguiuri och Davies. Annelie Karlsson Strider har funnit att man i familjeföretag ofta agerar mer synligt än vid större ägarekrets, att företaget finns i centrum för familjens intresse och att det sker en fortlöpande upplärning av nästa generation i familjens förhållningssätt till företaget.

Dick Ramström har poängterat vikten av att små företag utnyttjar sin särpräglade kompetens som överlevnadsstrategi, att verksamheten inte alltid måste vara lönsam. Sven-Erik Johansson och Marlene Falk har funnit att ägarskiften i familjeföretag kräver en familjestrategi, men att det är lågt prioriterat i ägarledda företag. Jan Glete tolkar diversifierat ägda företags större uthållighet som en funktion av dessas större nätverk jämfört med mindre företag. Bertil Gandemo visar att ägande av svenska familjeföretag 1978 – 1996 minskade markant till utländskt ägande. Johansson och Falk refererar till Lindebergsrapporten att svenska familjeföretag mycket mer än utländska förväntade sig börsnotering, alternativt försäljning till utomstående som vanligaste alternativ vid en försäljning.

Litteratur om de studerade företagen är sparsam. Carl- Filip Borgh har skrivit ett opublicerat manuskript om Bjäre. Per- Martin Meyerson har i sin biografi beskrivit familjens innehav av Winborgs, vilket företags historia också finns beskrivet i ett opublicerat manuskript av Per Gustafsson. Gunnar Lundquist har skrivit en artikel om Gustaf Bong och Önos finns beskrivet åren 1977-1991 i Kent Angergård / Anne Bornstein Det goda företaget.

### Kapitel 3. Empiriska fallstudier av företag i frukt- och grönsakskonservindustrin i östra Skåne

**AB Bjäre industrier.** Framställningen avseende åren 1942-1970 bygger i huvudsak på ett opublicerat manuskript skrivet 1970 av dåvarande försäljningsdirektören Carl-Filip Borgh i Margarinbolaget AB (MB) som förvaras i uppsatsförfattarens arkiv. Borgh hade tillgång till styrelseprotokoll från MB samt gjorde intervjuer med tidigare anställda i Bjäre. Perioden efter 1970 har skildrats vid personlig intervju 2006-04-15 och 2006-05-31 med Jan Strömbom, som var marknadsdirektör vid Novia livsmedelsindustrier AB.

Margarinbolaget AB hade sina rötter från 1926 då ett försäljnings- och distributionsföretag för åtta margarinfabriker bl.a. Svea, Pellerin, Zenith, Agra samt Vandenberg bildades.<sup>48</sup> Efterhand skedde fusioner mellan delägarna. Dessa hade ofta olika meningar i sakfrågor och som styrelseordförande anlidade man en advokat att jämka delägarnas intressen.<sup>49</sup> Stridigheterna i styrelsen kom att ha stor betydelse för AB Bjäre industriers framtid. Trots detta är det intressant att notera att Bjäre inte nämns i den mycket omfattande historik om MB som finns återgiven i Gustav Bondesons ”Aritmos – Om företagaranda i en föränderlig värld”

Konservfabriken AB Bjäre industrier startade den 1 oktober 1942 i Förslövsholm i Bjäre margarinfabriks gamla lokaler som ursprungligen hade inrymt ett färgeri. Aktiekapitalet var 300 000 kr. Vi har i Bjäre ett exempel på ett företag som stiftats av industrikapital. MB var ett väl etablerat företag som tog en möjlighet att förbättra sin situation under en kristid

Traditionen inom företaget<sup>50</sup> påstår att MB plötsligt under andra världskriget fått några sockerlicenser som en skänk från ovan av myndigheterna och dessa ville man utnyttja för att göra äppelmos och sylt. Drivkraften bakom tillkomsten av företaget var emellertid primärt att tillverka produkter som kunde säljas av Margarinbolagets säljkår och levereras via företagets distributionsbilar. Genom andra världskrigets ransoneringar och restriktioner fick MB bara tillverka 60 % av den normala margarinvolymen, vilket gav motsvarande kraftigt minskad transportvolym med åtföljande kostnadsproblem.<sup>51</sup> Margarinbolaget lyckades förhandla fram en sockerkvot av Livsmedelskommissionen för att starta en fruktkonservfabrik

---

<sup>48</sup> Sigurd Johansson, *Jubileum*, Stockholm 1986, s.9-11.

<sup>49</sup> Bondeson, 1988, s.306-307.

<sup>50</sup> Sven Håkansson, Niléhn, intervjuer 2006-03-24.

<sup>51</sup> Johansson, S, 1986, s.11.

vars varor kunde levereras genom MB: s bilar och därmed minska kostnaderna för margarindistributionen. I styrelseprotokollen framstår civilingenjören Gunnar Nilsson och MB: s tekniske chef Gunnar Wode som de drivande krafterna bakom denna idé.<sup>52</sup>

På grund av kriget och de brister och restriktioner som fanns på maskiner och råvaror blev starten besvärlig, men i december 1942 kunde man börja leverera äppelmos och konditorisylt till bageriindustrin och storkök. Den första konsumentprodukten blev apelsinmarmelad som lanserades i februari 1944. Allt efterhand som man fick fler licenser på socker och tillgång på andra råvaror utökades sortimentet och produktionen.

Fabriken i Förslövsholm blev snart för liten och i september 1945 köptes det f.d. bryggeriet i Karpalund dit man flyttade tillverkningsenheten från säsongen 1946. Trots att ransoneringar fortfarande påverkade råvarutillgången var man inom Margarinbolaget sporrade av de framgångar man haft med Bjäre och beslöt att utveckla rörelsens omfattning att också omfatta grönsakskonserver. Detta medförde nya investeringar och nybyggnationer i Karpalund. 1949 började man producera saft och sylt baserad på fryslagrade halvfabrikat som medförde betydligt bättre hållbarhet än den tidigare produktionen under skördetiden.<sup>53</sup>

Under intryck av utvecklingen i USA diskuterade man redan 1947 att Bjäre också skulle gå in på djupfrysta livsmedel till konsument. Det dröjde till 1954 innan man fann tiden mogen för beslut. I en av Banankompaniet hyrd fabrikslokal i Helsingborg med läge intill Helsingborgs fryshus, processade Bjäre gurkor och rödbetor först för Banankompaniet men senare för egen räkning. I denna etablerade man en linje för produktion av djupfrysta produkter. För att inte låta konkurrenten Findus, som nästan fått monopol på djupfrost i detaljhandeln, hinna alltför långt före i verksamheten, beslöt man sig för en snabb, reklamstött lansering våren 1955 med broccoli som främsta vapen.<sup>54</sup>

Man hade tidigt påbörjat omfattande odlingsförsök i olika delar av landet och arbetade mycket professionellt med stöd av Statens trädgårdsförsök och Svalöv. Erfarenheterna användes för råvaror både till traditionell konservering och senare för frystekniken. Ett speciellt sortiment av djupfrysta produkter växte fram på rekordtid. För att göra det mer attraktivt inkluderade man också fiskprodukter från underleverantörer. Man tycks genomgående haft mycket bråttom och gjorde många misstag eftersom frysning var en helt ny teknik för konservering, vilket fordrade nya maskiner och ny kunskap. Att dessutom

---

<sup>52</sup> Borgh, 1970, s. 4,7,9.

<sup>53</sup> Borgh, 1970, s. 37.

<sup>54</sup> Borgh, 1970, s. 21, 43-45.

av underleverantören deklarerat befria torskfiléer innehöll ben, blev inte uppskattat av konsumenterna.

Resultatet blev långt från det förväntade trots det breda sortimentet med fisk, spenat, dill, juicer och bär med mera och övergång från importerad till kontraktsoodlad svensk broccoli. Man hade glömt bort att det tar lång tid för konsumenterna att ändra sina vanor. Unilevers representanter i styrelsen, som tidigare varit pådrivande till planerna på djupfryst, fick stora betänkligheter när förlusterna tornade upp sig och drev igenom en nedläggning av produktgruppen vilket skedde 1958. Samtidigt beslöt man att koncentrera produktionen till Karpalund och överföra distributionen av produkterna till grosshandeln. För Bjäres ledning och personal blev fiaskot med det djupfrysta projektet en deprimerande upplevelse vilket under året ledde till förändringar i företagsledningen och företagets strategi.<sup>55</sup>

Bengt Junker hade 1957 tillträtt som VD för Margarinbolaget och tog under 1958 även över som VD för Bjäre som gjorts till ett självständigt, men helägt, dotterbolag några år tidigare efter att från starten varit en projektavdelning inom Margarinbolaget. Civilingenjör Sven-Erik Kulldorff hade 1955 anställts som teknisk chef för den hyrda fabriken i Helsingborg och blev 1958 fabrikschef och vice VD för Bjäre industrier AB i Karpalund. Han utnämndes 1962 till VD och kom genom sin dynamiska och drivande personlighet att få stor betydelse för företagets utveckling.<sup>56</sup> Tillsammans med Bertil Junker arbetade han på att förnya företaget. Koncentrationen till Karpalund medförde behov av att bygga ut anläggningen.

På den traditionella storförbrukarmarknaden till bageri och storkök var Bjäre marknadsledare inom saft och syltsortimentet. Det var basen för den fortsatta utvecklingen och gjorde att bolaget redan 1959 åter kunde visa vinst. Försäljningen av Bjäres produkter hade, förutom under en kort tid i slutet av 1940-talet, skett genom MBs försäljningsorganisation liksom distributionen, vilket var ursprunget till Bjäres bildande. En del av MBs delägare ansåg att Bjäres produkter tog för stor kapacitet av säljkåren till nackdel för margarinprodukterna. Då dessutom vinsterna uteblivit fanns det från en del håll krav att åtminstone Bjäres konsumentprodukter skulle läggas ned. Trots detta beslöt styrelsen att fortsätta att tillverka och marknadsföra konsumentprodukter. Man tog dessutom beslut att överlämna distributionen till grossisterna av konsumentprodukterna.<sup>57</sup> En orsak var troligen att man ville förbättra relationen med grossisterna. Både ICA och konsumentkooperationen

---

<sup>55</sup> Borgh, 1970, s. 50 – 62.

<sup>56</sup> Borgh, 1970, s. 97.

<sup>57</sup> Borgh, 1970, s. 83.

som dominerade distributionen till två tredjedelar av livsmedelshandeln hade egen produktion av saft och sylt, vilket utestängde Bjäre från större delen av dessa.<sup>58</sup> Sortimentet måste därför inriktas även på andra produktområden.

Från USA fick man idén att tillverka en stilldrink<sup>59</sup> som testlanserades i Skåne och under namnet Mer med gott resultat rikslanserades 1963. Efter negativt utfall av diskussioner med Prippbryggeriernas ledning testlanserade man samma år den kolsyrade läskedrycken Merry i engångsflaska som rikslanserades 1964 via grosshandelsdistribution med en mycket stor reklambudget. Initialt blev Merry en stor och uppmärksammas framgång. Det var en direkt utmaning mot bryggerierna som genom sin direktdistribution tidigare haft monopol på dryckesförsäljningen.<sup>60</sup>

Bjäre erbjöd grossisterna med Merry ett intressant område för volymökning. Framgången blev mycket stor, men var dels enkel att kopiera och utsattes dels för konkurrenshinder genom engångsglasavgiften. Bryggeriernas svar genom returglashanterad ”Fruktosoda” minimerade försäljningen av Merry i livsmedelshandeln. Bjäre lyckades dock bra i specialhandel, som kiosker och gatukök. Man nådde senare mycket större och hållbarare succéförsäljning genom en framgångsrik relansering av stilldrinken Mer med speciellt designad engångsflaska och svart etikett. Bjäre utnyttjade också förpackningen TetraBrik för lansering av måltidsdricka och varianter av Mer.<sup>61</sup>

Parallellt med dryckesutvecklingen lanserade man efter flera års odlingsförsök 1963 Bjäre färskpotatis på burk. Potatisen odlades dels på egna jordar men också via kontrakt. Volymutvecklingen blev så stor att företaget investerade i en automatisk steriliseringsanläggning. Man lyckades också få exportorder men den glädjen blev kortvarig då pundet devalverades.<sup>62</sup>

Bjäres expansion hade skett mycket snabbt och kraftfullt under ledning av S-E Kulldorff som med sin kreativa läggning och visioner såg ett otal nya utvecklingsområden för Bjäre. Dessa var inte alltid i samma riktning som styrelsens även om han ofta hade stöd från skånebaserade Zeniths representant i styrelsen. För att genomföra planerna hade den interna marknads- och utvecklingsorganisationen kraftigt utökats. Marknadsavdelningen flyttade vid nyåret 1965 från Stockholm till Karpalund. Beslut togs om en egen säljkår för Bjäre

---

<sup>58</sup> Borgh, 1970, s. 61, 72, 92.

<sup>59</sup> Stilldrink = icke kolsyrad dryck

<sup>60</sup> Borgh, 1970, s. 97, 99, 101, 102.

<sup>61</sup> Borgh, 1970, s. 142.

<sup>62</sup> Borgh, 1970 s. 114, 121-125, 139.

konsumentprodukter som sattes upp under hösten 1966.<sup>63</sup> Stora belopp investerades i nya maskiner och reklam. 1966 nåddes emellertid inte vare sig de volymmål eller vinstmål som budgeterats varför styrelsen krävde dels en reduktion av de indirekta kostnaderna<sup>64</sup>, dels en hårdare styrning av investeringar och expansion inför 1967. S-E Kulldorff hade mot styrelsen avvikande åsikter och sade upp sig och efterträddes som VD av Bjäres administrative direktör. Denne fick börja med att gjuta olja på vågorna och se till att budgetarna hölls.<sup>65</sup>

1969 blev ett bra år för Bjäre trots att det var detta år som cyklamattoppet<sup>66</sup> inträffade. Detta innebar att företaget fick lägga ned sin storsäljare Tropik saft och ta tillbaka produkter från handeln. I genomsnitt arbetade 1969 ca 500 personer dagligen på Bjäre undantagandes Margarinbolagets säljkår. Man levererade ca 93 milj konsumentprodukter motsvarande ca 44 000 ton varor<sup>67</sup> och omsättningen ökade med 10% mot föregående år, dessutom uppnåddes den budgeterade vinsten.<sup>68</sup>

AB Bjäre industrier hade under 1960-talet satsat på sylt och saft, nya drycker och burkpotatis och arbetade för volymexpansion. Produkterna hade relativt modesta vinstmarginaler vilket skulle balanseras med stora volymer. Unileverföretaget Blå Band Produkter tillverkade och marknadsförde högmarginalprodukter men på ganska små totalmarknader för torra såser, soppor och desserter. Redan 1961<sup>69</sup> hade man i MB diskuterat en sammanslagning av Bjäre och Blå Band utan att enas. Efter att nya diskussioner startade 1968 överenskom Unilever med Aritmos som under mellantiden bildats av de övriga ägarna av MB, om ett utköp av AB Bjäre för en fusion med AB Blå Band Produkter. Målet var att bilda ett gemensamt starkt bolag, Novia livsmedelsindustrier AB, inom livsmedelssektorn men utanför fettområdet. Beslutet togs 1970 och genomfördes från 1 jan 1971 under vilken period lågkonjunkturen drabbade företagen med full kraft.<sup>70</sup> Även om man från början inte insåg dess djup, ansågs troligtvis denna vara ytterligare ett motiv för att genomföra fusionen genom de synergier och besparingar som en fusion borde kunna medföra. Fusionen medförde att AB Bjäre industrier upphörde att vara ett självständigt företag och blev ett varumärke. Det kan ändå vara intressant att följa hur man inom Unilever utnyttjade det.<sup>71</sup>

---

<sup>63</sup> Borgh, 1970, s. 103, 109.

<sup>64</sup> Indirekta kostnader avser här främst personalrelaterade kostnader

<sup>65</sup> Borgh, 1970, s. 110-112.

<sup>66</sup> Sötningsmedlet cyklamat misstänkliggjordes för skadliga effekter, varför produkter innehållande medlet återtog från marknaden med stora kostnader för fabrikanterna..

<sup>67</sup> Borgh, 1970, tabellbilaga.

<sup>68</sup> Borgh, 1970, s. 119.

<sup>69</sup> Borgh, 1970, s. 99.

<sup>70</sup> Borgh, 1970, s. 119-121.

<sup>71</sup> Jan Strömbom, intervju 2006-04-15.



Som nämnts ovan kom Bjäre och andra fabrikanter under 1950-1960-talen i ett mycket trängt läge för sin saft- och syltförsäljning genom de satsningar på egna varumärken och egna tillverkningsenheter som gjordes av KF och ICA med Björnekulla respektive Bob. I praktiken blev Bjäres produkter utestängda från KF:s och ICA:s butiker och fick enbart distribution inom det s.k. tredje blocket, dåvarande ASK-företagen, som hade ca 1/3 av marknaden. I de butiker som fick leveranser från dessa grossister kom Bjäre att konkurrera med alla andra fabrikanter som Findus, Felix, Winborgs, Önos samt flera lokala eller regionala tillverkare. Marknaden pressades dessutom av lågprisimport från Norge. Även om Bjäre var marknadsledare inom denna kanal blev lönsamheten hårt pressad. Bjäre hade höga kvalitetskrav på produktråvaror och förpackningar vilket konsumenterna inte var villiga att betala för. Volymerna minskade kraftigt. 1979 beslöt man av lönsamhetsskäl att lämna saftmarknaden. Samma utveckling gällde också i stort sett för sylter och marmelader varför även dessa produktgrupper nedlades även om man fortsatte tillverkning och försäljning till kunder inom storförbrukarsektorn.<sup>72</sup> Idag kan man igen se samma effekter genom livsmedelshandelns satsningar på EVM = handelns egna varumärken som ICA, Signum, Coop.<sup>73</sup>

Mellanölsförbudet 1975 blev ett stort volym- och vinstbortfallsproblem för landets bryggerier som nu tvangs söka sig in på marginella marknader för att motverka dessa förluster. Detta medförde att pressen på Bjäres drycker blev mycket hård och man började förlora i volym och vinst. En särskild statlig förpackningsavgift infördes på engångsförpackningar 1973 och en produktskatt 1975 på stilldrink gjorde inte situationen lättare. För att lösa dessa problem långsiktigt lyckades man med Pripps AB förhandla fram en lösning. Denna innebar att man på en grund bestående av Bjäres dryckesrörelse och Bryggeri AB Falken som Pripps övertagit efter en konkurs som resultat av mellanölsförbudet, bildade ett nytt dryckesbolag, Falcon AB, som började sin verksamhet 1985. Bolaget blev mycket framgångsrikt med bl.a. Bjäres stilldrink Mer som ekonomisk ryggrad. Falcon kom senare att ägas av norska Orkla som i sin tur sålde det till Carlsberg varvid Bjäres varumärken och produkter kom att överföras till Coca-Cola som är det företag som i dag producerar Mer och Bjäre drycker. Överlåtelsen 1985 innebar att Unilever sålde varumärket Bjäre och dess produkträttigheter vilket medförde att sylter som fortfarande funnits kvar i konsumentförpackningar lades ned.

---

<sup>72</sup> Strömbom, intervju 2006-04-15.

<sup>73</sup> [http://www.svd.se/dynamiskt/naringsliv/did\\_9891662.asp](http://www.svd.se/dynamiskt/naringsliv/did_9891662.asp). verifierad 2006-07-11.

Marknadsföringen av Bjäreprodukter till storförbrukarsektorn fortsatte, men tillverkningen lades 1990 ut på en lönetillverkare i Trenså i samband med att Novia lade ned sin våta produktion. Unilever köpte 1990 hela Margarinbolaget AB<sup>74</sup> och 1991 tog man ett nytt steg i internationaliseringen av sina svenska dotterbolag. För att utnyttja möjliga skalfördelar fusionerades Novia livsmedelsindustrier AB och Margarinbolaget AB. Det nya företaget döptes till Van den Bergh Foods AB och förlades till Helsingborg. I samband med denna fusion lades också Bjäres storförbrukarsortiment ned av lönsamhetsskäl. Ringen var sluten. Genom fusionen återförenades Bjäre med ursprunget Margarinbolaget och Helsingborg, men det innebar också slutet för Bjäres sylt- och äppelmosepok. I dag finns varumärket Bjäre endast kvar inom Coca Cola koncernen.

Den entreprenörsanda som kunde spåras inom Bjäre industrier under Kulldorffs tid som VD men som inte förverkligades i lönsam verksamhet, försvann med fusionen i Novia. Det nya företags VD:ar arbetade oftast i treårsperioder i Sverige innan de förflyttades till något annat Unileverföretag. De hade klara lönsamhetsmål för sin verksamhet vilket kom att genomsyra hela företaget så att expansionen oftast blev försiktig men lönsam. Man kan se AB Bjäre industriers historia och Unilever som ett typiskt exempel på hur de transnationella företagen globaliserats och hur små nationella företag sugts upp i denna omvandlingsprocess.<sup>75</sup>

### **Gustaf Bong AB**

Informationen om Bongs har dels hämtats från en artikel i Ystadiana 1993 skriven av Gunnar Lundquist, troligtvis på basis av intervjuer med tidigare anställda i Bongs fabrik i Ystad. Dessutom har uppgifter erhållits av Gustaf Bongs sondotter Agneta Leijonhufvud, Växjö, samt intervjuer genomförts med bl.a. Sven Håkansson som arbetat med Bong perioden 1948 – 1998. Han anställdes 15 år gammal och slutade som chef för Unilevers karpalundsfabrik.

Gustaf Bong AB har sin uppkomst 1903 då specerihandlaren Gustaf Bong i Ystad startade en konserverfabrik i liten skala för att konservera grönsaker. Enligt Lundquist<sup>76</sup> hade Bong under några år experimenterat med bl.a. sparrisodlingar och eftersom han importerade grönsaks- och fruktkonserver till höga kostnader var han övertygad om att han skulle kunna klara både odling och konservering billigare för egen räkning. Till det kan man

---

<sup>74</sup> The New York Times, June 26, 1990.

<sup>75</sup> Jämför Hertz, Mattsson 1994.

<sup>76</sup> Lundquist, 1993, s.107-108.

tillägga att av firman Bongs huvudbok framgår att Bong redan sålde produkter också från svenska konserverfabriker för grönsaker och fisk i sin butik.

Bongs koncept fungerade. En orsak till att han lyckades redan från början kan ha varit att han troligen var agent för utländska konserverfabriker och hade byggt upp en mindre grossiströrelse med dem som bas, parallellt med speceriaffären. Han hade redan ett nät av kunder över landet genom vilka han kunde få distribution av sina egna produkter. Några kunddetaljer framgår emellertid inte av huvudboken.<sup>77</sup>

Gustaf Bong fick nya idéer oftast från Tyskland varifrån han också köpte utrustningar till fabriken. En framsynt investering var köpet av en s.k. body-makeranläggning som på plats i fabriken kunde tillverka de burkstorlekar man hade bruk av. Gustaf Bong hade i början hjälp av sin hustru som tolk vid sina inköpsresor, men lärde sig efterhand tyska så bra att han klarade förhandlingarna på egen hand.

Efterhand utökades verksamheten dels genom egna odlingar i Ystad och i Mossby av sparris, bönor, ärtor och frukt och bär samt dessutom genom kontraktsodlingar. Bong kom att bli en betydande kontraktspartner för bönder på Österlen som odlade grönsaker åt honom. Mossbymarken som Bong köpte under första världskriget bestod mestadels av mager sandjord. Genom intensiv gödsling bland annat genom att utnyttja gödslet från en egen fjäderfäanläggning samt genom restprodukter från rensning av frukt och grönsaker samt havstång lyckades Bong konvertera jordarna till att ge högproduktiv avkastning. För att säkerställa en jämn tillväxt hade han även låtit bygga en konstbevattningsanläggning som till en början drevs av en vindmotor.<sup>78</sup>

Gustaf Bong lät sig inte nöjas med egna och kontraktsodlingar och en egen konserverfabrik. Dessutom engagerade han sig i fiskbranschen. Han köpte en gammal lagerbyggnad i Abbekås hamn och byggde där upp en liten fiskkonserverindustri, mestadels baserad på sill och ål. Fisken levererades av fiskare i Abbekås, men Bong hade även tidvis egna båtar och anställda fiskare. Beläggningen på fabriken var jämnare än den i Ystad genom den kontinuerliga tillförseln av fisk. Vid de tillfällen då fabriken i Ystad inte hade tillräcklig kapacitet att hantera säsongprodukter av t.ex. ärtor och bönor tog man hjälp av anläggningen i Abbekås. Bong hade dessutom ett "hönseri" väster om Skivarpsån för uppfödning av höns, ankor, gäss som också gav gödsel till odlingarna.<sup>79</sup>

---

<sup>77</sup> Huvudbok 1899/1905 firma Gustaf Bong.

<sup>78</sup> Lundquist, 1993, s. 109.

<sup>79</sup> Lundquist, 1993, s. 116, 112, 113.

Den målgrupp som Gustaf Bong ursprungligen riktade sig till återfanns främst bland slott och herrgårdar och högre ståndspersoner i trakten av Ystad och småningom runtom i Skåne. Det var därför naturligt för honom att söka sig vidgad distribution även för konservprodukterna i första hand via grossister som riktade sig till motsvarande kundgrupper över landet. Företagets viktigaste grossister under mellankrigsperioden var Arvid Nordquist HAB, AB Tubbin & Melander och Fredrik Nyström AB.<sup>80</sup> Efterhand som rörelsen utvidgades anställdes försäljare för att i första hand besöka grossisterna och de största detaljisterna.

Företaget blev inte aktiebolag förrän 1930. Enligt stiftelseurkunden<sup>81</sup> var bolagets verksamhet inriktad på att dels övertaga Gustaf Bongs i Ystad drivna rörelse samt att idka fabriksmässig framställning av konserver jämte annan därmed förenlig rörelse.

Stiftare var landshövdingarna Fredrik Ramel och Johan Nilsson, borgmästare Johan Stenberg, godsägarna Johan Lachmanns och Albin Alwén samt jordbrukskonsulenten V. Ekerot samt givetvis Gustaf Bong. Aktiekapitalet skulle uppgå till 200 000: - i stamaktier och högst 200 000: - i preferensaktier. Preferensaktiernas företrädare före stamaktierna gällde att de skulle först och främst vid vinst skulle få 7 % utdelning innan stamaktier fick någon utdelning. Bong tecknade sig själv för stamaktierna mot likvid av sitt företag enligt bokslut 31 dec 1929. Av preferensaktierna hade 28 200:- inbetalts vid anmälan till PRV.

Det är intressant att det är först nu som Bong tar steget att omvandla fabriksrörelsen till aktiebolag. Vid starten 1903 hade han god ekonomi genom den vinst som handelsföretaget vid Storgatan i Ystad gav honom<sup>82</sup>, men det sålde han 1910 för att fokusera på fabriken. Utan tillgång till årsredovisningar från 20-talet är det svårt att avgöra orsaken till aktiebolagsbildandet. Det kan helt enkelt vara så att rörelsen var så omfattande att både banker och handelskontakter fordrade det för att finansiera en expansion. Behovet kan ju också uppstått på grund av dåliga finanser och en önskan att skydda familjens ekonomi. Stiftarnas bidrag i form av tecknade aktier var ytterst måttligt, men det är väl mycket tveksamt om de skulle ställt upp om företaget varit i ekonomisk kris. Troligast var ombildandet grundat dels på att begränsa den egna kapitalrisken med tanke på den begynnande lågkonjunkturen, dels på att förstärka kreditvärdigheten med några imponerande namn i bolagsstyrelsen.<sup>83</sup> Det är anmärkningsvärt att Bong hade dessa kontakter i maktens korridorer när han enligt Lindquist<sup>84</sup> inte deltog i det offentliga livet vare sig kommunalt eller i övrigt.

---

<sup>80</sup> Håkansson, intervju 2006-03-24.

<sup>81</sup> Stiftelseurkund registrerad av PRV 12 sept 1930.

<sup>82</sup> Hufvudbok 1898-1905, firma Gustaf Bong.

<sup>83</sup> Sixten Åhr, intervju 2006-03-24.

<sup>84</sup> Lindquist 1993, s. 118.

Under 1930-talet är det känt att Bong hade vissa likviditetsproblem och hade svårt att betala kontraktsodlarna<sup>85</sup>. Hur han löste detta är obekant, men han lär ha använt aktier i bolaget för att reglera vissa leverantörsskulder. Vid den senare överlåtelsen 1960 fanns det åtskilliga aktier utanför familjen som tillhörde tidigare kontraktsodlande jordbrukare i Ystadtrakten. 55 aktier kunde inte inlösas av Svenska Unilever förrän på 1980-talet.<sup>86</sup> I övrigt verkar det som att Gustaf Bong AB var lönsamt och väl försörjde sina ägare, även de som inte arbetade i rörelsen. Företaget kan betecknas som ett typiskt familjeföretag som dessutom huvudsakligen var finansierat genom eget handelskapital. .

Vem var då Gustaf Bong?<sup>87</sup> Han kom från den bekanta bokbindarsläkten Bong och var född i Kristianstad 1864. Till följd av sitt hetsiga humör avbröt fadern hans utbildning och skickade honom i tonåren till Ystad där han fick gå i lära i Stiegler & Stoltz speceriaffär. 1890 etablerade han den egna butiksrörelsen i Ystad med särskild bredd på kolonialvaror, konserver och även porslin och glas bl.a. från Kosta.

Omdömena om Gustav Bong skiftar, men han karaktäriseras som en gamla tiders patriarkaliske företagsledare. Som andra sådana var han auktoritär, van att bestämma och bli åtlydd och en som ställde stora krav. Han lär ha varit lyhörd för personalens synpunkter och förslag till förbättringar. Det sägs att han var speciellt intresserad att studera arbetsprocesser för att försöka effektivisera produktionen. Alla tecken tyder på att han var en verklig entreprenör av den typ som Schumpeter omhuldade. Gustaf Bong var humoristisk, men hans hetsiga temperament kunde visa sig i häftiga vredesutbrott, fast han var inte långsint och utbrotten gick ofta snart över. På 1920-talet utbröt strejk vid fabriken då Bong inte ville acceptera arbetarnas krav på att fackföreningsansluta sig och minska arbetstiden från 60 till 48 timmar. Småningom blev Bong tvungen att ge med sig.<sup>88</sup>

När Gustaf Bong avled 1948 hade sönerna Fredrik (1897-1982) och Ludvig (1899-1975) sedan länge varit anställda i faderns företag och tagit över mer och mer av driften. Ingen av dem var egentligen intresserade av det. Fredrik var civilingenjör och ansvarig för tillverkningen. Ludvig som hade handelsutbildning och var siffersnille, blev VD<sup>89</sup> med ansvar för ekonomin och försäljningen, men hade egentligen velat bli skådespelare som sin morbror.<sup>90</sup> De fortsatte att driva det som på faderns tid, men en del förändringar genomfördes. Andra världskriget hade medfört restriktioner av råvaror och

---

<sup>85</sup> Håkansson, intervju 2006-03-24.

<sup>86</sup> Åhr, intervju 2006-06-29.

<sup>87</sup> Lindquist 1993, s. 117.

<sup>88</sup> Lindquist, 1993, 117-118.

<sup>89</sup> Sveriges handelskalender 1930.

<sup>90</sup> Agneta Leijonhufvud, brev 2006-05-07.

förpackningsmateriel m.m. som medfört inskränkning och omläggning av produktion och också av odlingar. De egna odlingarna minskade i betydelse liksom tillverkningen av fiskkonserver i anläggningen i Abbekås.

1951 utvecklade Fredrik Bong en köttsockpa som kom att bli en stor framgång på marknaden och kom att dominera tillverkningen. Bongs köttsockpa blev snabbt en strålande succé. Den smakade gott och var mycket enkel att tillaga och blev på sitt sätt en av de första färdigrätterna. Efterfrågan blev så stor att den översteg tillverkningskapaciteten. Det innebar att man tvingades kvotera försäljningen till kunderna av de tillverkade kvantiteterna tills man hunnit med att investera i ny produktionskapacitet.

I början gjorde man som vanligt en säsonginläggning och därefter kunde man i allmänhet inte producera något mer före nästa säsong med färska grönsaker. Då efterfrågan översteg tillgången även efterföljande år blev man tvungen att göra något radikalt. Man satsade på kontinuerlig tillverkning av Bongs köttsockpa som hade en bas av olika grönsaker som morötter, palsternackor, purjolök och vitkål, tärnat nötkött och köttbuljong. De här råvarorna kunde man lagra länge. Det var bara purjolöken som behövde blancheras<sup>91</sup> och frysas in. Soppnan behövde inte säsongtillverkas utan kunde tillverkas under en stor del av året allteftersom behov uppstod. Det medförde att det blev möjligt att ha en arbetarstam fast anställd under hela året istället för att som för de flesta burkinläggningar tvingas producera allt under en kort skördesäsong med tillfälligt anställd personal. Dessutom medförde den nya produktionstekniken att man kunde producera i takt med den ökande efterfrågan.<sup>92</sup>

Även om varumärket Gustav Bong AB var känt inom handeln och hos många konsumenter blev Bongs köttsockpa något helt nytt begrepp. Företaget utvecklades från att producera grönsaks- och fruktkonserver av hög kvalitet till att också bli en uppskattad soproducent.

Framgången med soppnan blev ett uppsving för företaget som nu fick en stark kostnadsbärare och ett varumärke av hög klass. 1952 som var det första hela året på marknaden sålde man ca 265 000 burkar omräknat i 400 grams standardburkar. 1960 var man uppe i 1 265 000 och hade då en ökning på över 13 % mot föregående år<sup>93</sup>. Succén med köttsockpan gav Gustav Bong AB nya grossist- och detaljistkanaler. Köttsockpan såldes till helt andra konsumentgrupper än Bongs traditionella ”fina” kunder. Dubbelarbetande husmödrar var en ny kategori av konsumenter som vuxit fram under efterkrigstiden för att svara mot

---

<sup>91</sup> Blanchera = förvälla i lättsaltat vatten

<sup>92</sup> Lundquist, 1993, s.121; Håkansson, intervju, 2006-03-24.

<sup>93</sup> Håkansson, statistikinnehav.

industrins ökade efterfrågan på arbetskraft. Köttsoipan tillfredsställde för dem ett behov att snabbt och lättvindigt laga mat åt familjen och de handlade i vanliga livsmedelsbutiker där namnet Gustav Bong nu bredde ut sig på hyllorna i konkurrens med burksoppor från Findus.

1960 såldes ändå Gustaf Bong AB till Unilevers företag Blå Band Produkter i Halmstad. Man kan fråga sig varför. Enligt Fredrik Bongs döttrar<sup>94</sup> var det närmast fråga om problem med ett generationsskifte. Bröderna närmade sig pensionsåldern och de såg ingen efterträdare inom familjekretsen som kunde ta över företaget. Det var bara Fredrik som var gift av de fyra kvarlevande syskonen och han hade tre döttrar som var för unga att ta över om de hade önskat det. Bröderna hade diskuterat att ge sig in på den nya marknaden för frysta grönsaker och haft förhandlingar med intressenter. Detta skulle dock medföra införande av helt ny teknik och en större investering. Fredrik Bong var tveksam att göra en sådan satsning i slutet av sitt arbetsliv. En försäljning var ett attraktivt alternativ när företaget dessutom hade en tillfredsställande ekonomi. Bröderna Bong förde diskussioner med olika intresserade köpare och fastnade slutligen för Unilever som det säkraste alternativet. Man ville ha en köpare med stora resurser som kunde garantera företagets fortbestånd och att de gamla trotjänarna fick ha kvar sina arbeten i fabriken i Ystad.

Unilever hade tidigare startat Blå Band Produkter i Landskrona och köpt Svenska Vato AB i Halmstad och hade behov att utvidga sitt livsmedelssortiment på den svenska marknaden. Genom köpet av Bongs blev man stor inom soppmarknaden och breddade basen för verksamheten. Bongs gick dessutom bra ekonomiskt och man behövde inte ta över företagsledningen. Unilever besatte företagets ledningsbefattningar med egen personal och kunde relativt enkelt lägga över tillverkning, administration och marknadsföring efter egna rutiner med huvudkontor för de sammanslagna företagen i Stockholm.<sup>95</sup>

Under de första fem åren hade Gustaf Bong AB fortfarande en ganska stor självständighet och gjorde investeringar i produktionslinjer och -lokaler och ökade bemanningen på produktutveckling, marknadsföring och försäljning. Man gjorde en total produktgenomgång som medförde en minskning av sortimentet ställd mot de högre lönsamhetskrav som Unilever hade. ”Vi köpte Bongs för att komma in på burksoppsmarknaden, som var större än torra soppor där vi var dominerande. På köpet fick vi en diversehandel. Päron och plommon på burk, sillkonserver, syltlök och framför allt ärtor

---

<sup>94</sup> Lejonhufvud, brev 2006-05-07.

<sup>95</sup> Åhr, intervju 2006-06-29.

och bönor i alla storleksklasser. Allt eftersom vi fick fram produktkalkyler fick vi lägga ned produkterna. Jag upptäckte att ju godare produkten var, ju sämre var kalkylen”<sup>96</sup>

Verksamheten i Abbekås lades också ned eftersom tillverkningen av de sillfiléer som lades in där var olönsam. För att kompensera den volymminskning som sortimentsrensningen medförde och höja lönsamheten, utvecklade man förädlade produkter som grönsaksstuvningar. Dessa kunde tillverkas av frysta halvfabrikat vilket förlängde produktionssäsongen. Man gjorde dessutom legoarbeten för Felix.<sup>97</sup>

Unilever hade nu flera anläggningar för produktion av livsmedel i Sverige och genomförde 1962 en utredning för att söka synergieffekter i tillverkningen. Ett resultat av denna blev att man beslöt att flytta huvudkontoret för Blå Band Produkter och Gustaf Bong AB till Halmstad där man hade modernare lokaler än i Ystad. Efter vidare utredning beslöt man också att flytta Bongs produktion av soppor till Halmstad då man där hade nybyggda fabrikslokaler med låg utnyttjandegrad efter en misslyckad lansering av Blå Band färdigrätter. I och med detta beslut och flytten till Halmstad den 1 februari 1967 upphörde produktionen i Ystad och därmed Gustaf Bong AB som en självständig produktionsenhet. Produktionslinjerna flyttades till Halmstad och lokalerna såldes till Topfood AB. I samband med nedläggningen friställdes 36 heltidsanställda och ett 80-tal deltidsanställda. Löftet till den besvikne Fredrik Bong att fortsätta tillverkningen i Ystad var glömd inför företagsekonomiska överväganden. Topfood AB tog över fabriken men verksamheten blev kortvarig och efter ett år övertog AB Felix anläggningen och började där tillverka djupfrysta färdigrätter. I mitten av 1970-talet övertog AB Primefood lokalerna för att 1989 efterträdas av AB Samfood. I dag lär lokalerna disponeras av ett frys företag.

Varumärket Bong har levt vidare även om produktionen därefter har flyttat flera gånger. Den första burkprodukten, sparrisen, försvann ur sortimentet redan före flytten från Ystad. Den storsäljande Bong Köttsoffa lever vidare och fick en uppföljare på 1980-talet i Soldatens ärtsoppa som gjorde stor succé. Under 1980-talet lanserades Bongs fonder, Touch of Taste, som först etablerades framgångsrikt inom storkökssektorn och därefter som konsumentprodukt.

Att Gustaf Bong AB inte överlevde vare sig som självständigt företag eller som produktionsbolag har flera orsaker. Trots att den andra familjgenerationen förmådde att bygga upp volymer och vinster att investera i företaget, valde man att sälja familjeföretaget, då det inte fanns någon naturlig efterträdare som företagsledare i familjen. I den

---

<sup>96</sup> Bengt Arnstedt, e-mail 2006-06-27.

<sup>97</sup> Niléhn, e-mail 2006-03-27.



transnationella unilevermiljön krävde koncernens lönsamhetstänkande koncentration av företag och tillverkning och då drog den modernare halmstadsfabriken längsta strået bara för att förlora det 1975 till Novia livsmedelsindustriens anläggning i Karpalund. Denna fabrik förlorade i sin tur 1991 tillverknings till en konservindustri i Belgien också ägd av Unilever, då nya kostnadsutredningar visade att det var förmånligare för Unilever att tillverka där. Avvecklingen av konservlinjerna medförde dessutom sådan minskning av kapitalkostnaderna att detta ökade lönsamheten för produktion av torra produkter som fanns kvar i Karpalund.<sup>98</sup>

För acceptans av Unilevers köp år 2000 av CPC Bestfoods villkorade EU att koncernen sålde egna företag inom produktgruppen soppor.<sup>99</sup> Detta medförde bl.a. att varumärket Gustaf Bong såldes ytterligare en gång, nu till amerikanska Campbell Soup som också övertog fabriken i Karpalund där man inte längre kan tillverka burksoppor! Varumärket Gustaf Bong lever alltså kvar i högsta välmåga, men sopporna tillverkas utomlands.

### **Kiviks Musteri AB**

Framställningen bygger på Kiviks Musteri egen hemsida om företagets historia<sup>100</sup> och på personliga intervjuer med ägarna Bengt Åkesson och Kristina Levinsson.

Företaget grundades 1935 då Ivar Åkesson byggde ett musteri i ett gammalt stall mitt i den fruktodling som 1888 anlagts av fadern Henric Åkesson. Odlingen låg på slutningarna mot Hanöbukten och musteriet drevs i blygsam skala tills sonen Ingvar Åkesson tog över. Denne hade studerat växtförädling och trädgårdsskötsel bland annat i Danmark och hade planerat att resa till Sydamerika för att praktisera några år. Ett benbrott satte stopp för resan och i stället beslöt sig Ingvar 1949 för att satsa på familjeföretaget.

Fruktodlingarna hade drabbats hårt av frost under 1940-talet. Man planterade nya träd och byggde nya tappningslinjer i musteriet för att modernisera anläggningen och öka kapaciteten. Andra investeringar var ett nytt laboratorium. I mitten på 1960-talet installerades en koncentrationsanläggning från Alfa-Laval som medförde att produktion kunde ske hela året. Vid pressning på hösten utvinns ett koncentrat. Detta används till framställning av äppeljuice under hela året vilket innebär att tappning kan ske i jämn takt med efterfrågan.

Även om Kivik musteri satsade på egna varumärken byggde verksamhet tidigare till största delen på tillverkning av olika produkter åt andra företag som underleverantör eller med användande av deras varumärken, så kallad löne- eller legopackning. Bland de produkter

<sup>98</sup> Strömbom, intervju 2006-04-15.

<sup>99</sup> <http://www.unilever.com/ourcompany/newsandmedia/pressreleases/2000/bestll.asp>, verifierad 2006-07-21.

<sup>100</sup> <http://www.kivikmusteri.se/historik.html>, verifierad 2006-05-25.

som kom fram under egna varumärken var råvaran till Guldus, en kolsyrad äppledryck, och Kiviks Herrgårds Cider som lanserades 1969. Man började 1970 tillverka Naranja apelsinjuice åt bryggerierna. 1978-1980 byggdes musterierna ut för pressning av bär till koncentrat och man började tillverka juice, sylt och marmelad. 1980-81 startade man som första företag med att legotillverka krämer och soppor på TetraBrik förpackningar åt Ekströms. 1985 inleddes en helt ny produktgren genom att det mousserande vinet Amadeus som utvecklats av Anders Åkesson. Det var det första svenska mousserande vinet sedan Brattssystemet infördes 1917.

För att minska beroendet av lönepackning började Kiviks Musteri att utveckla sina egna varumärken och produkter vilka efterhand kom att dominera tillverkningen även om det fluktuerat beroende på uppdrag från handeln av EVM produkter (EVM = handelns egna varumärken). Denna trend som accentuerats under 2000-talet har helt förändrat relationerna mellan industrin och livsmedelshandelns kedjor och har starkt påverkat lönsamheten för industrin.<sup>101</sup>

Företaget satsade under 1990-talet stort på vin och var först med att sälja vin på tetrabrik förpackning via Systembolaget. Man inledde också ett samarbete i ett gemensamt säljbolag med Björnekulla Frukting AB för att besöka restauranger och storhushåll vilket senare även kom att omfatta detaljhandel och var en förutsättning för att sälja egna varumärken. 1996 byggde man "Äpplets hus" som centrum för den omfattande besöksverksamheten vid musterierna som fyller en välbesökt PR funktion med provsmakningar, undervisning och försäljning.

För att klara de stora investeringar som ny tillverkningsutrustning krävde kom Investeringsbanken att äga ca 30 % av aktierna i Kiviks Musteri. Denna ägarandel överfördes till statliga Procordia då Investeringsbanken ändrade inriktning, för att senare återköpas av familjen Åkesson i samband med en affärsuppgörelse om löneproduktion. 1992 skedde det andra större generationsskiftet i Kiviks Musteri då Ingvar Åkesson slutade som VD och efterträddes av svärsonen Uno Levinsson med dottern Kristina som marknadschef och sonen Bengt Åkesson som teknisk chef.<sup>102</sup>

1999 ändrades ägarbilden igen genom att företaget delades. Musterierna övertogs helt av systerorna Bengt och Kristina, medan brodern Anders Åkesson köpte ut Åkesson Vin. Ägarförhållandena skiftade åter 2004 då Kristina Levinsson och Bengt Åkesson köpte Åkesson Vin av Anders Åkesson. Resultatet av denna senare affär är att företaget i dag är

---

<sup>101</sup> Bengt Åkesson, intervju 2006-07-11

<sup>102</sup> Åkesson, intervju 2006-07-11

organiserat som en koncern; moderbolaget Kivik Holding AB med fyra dotterbolag: Kiviks Musteri AB, Åkesson Vin AB, Björnekulla Kiviks Försäljnings AB (50 procent) samt Åkesson & Söner. 2005 var 83 personer anställda i Kiviks Musteri som omsatte 216 miljoner SEK.<sup>103</sup>

Även om ursprunget till verksamheten kan spåras fyra generationer tillbaka så har den moderna företagsverksamheten bedrivits i två generationer. Barnen ser Ingvar Åkesson som entreprenören i företaget och den som skapade idéer som byggde upp verksamheten. Av Ingvar Åkessons fem barn var det naturligt genom deras egna intressen att de två sönerna utbildade sig för att och hade håg för att arbeta i företaget. Döttrarna var inte intresserade av det och ville bort. Dottern Kristina kom att arbeta i familjeföretaget efter att först under femton år arbetat på Tarkett och därefter på Dynapak och kom till Kivik med sin make då han blev erbjuden VD-befattningen.<sup>104</sup>

Annelie Karlsson Stiders bild att kvinnor i familjeföretag får en undanskymd roll trots stor arbetsinsats<sup>105</sup> verifieras av Kristina när det gäller den äldre generationen. För egen del anser hon inte att så är fallet, men däremot att hennes ägarroll kommer i andra hand gentemot hennes arbetsroll i t.ex. styrelsearbetet. Hon menar att detta främst beror på att hon ser sig själv främst som anställd och den som förbereder underlag för styrelsebeslut.

Vad är det som gjort att företaget överlevt som självständigt aktiebolag när andra sålts? Bengt Åkesson menar att bland flera orsaker är det genom satsning på sin egen nisch och unika kunskaper, att vara först med nyheter som cider, krämer och vin i TetraBrik etc. Man har också engagerat utifrån kommande styrelseexpertis som höjt nivå på styrelsearbetet och kraven på företagsledningen. Arbetet är inte lätt för vinstmarginalerna är små och bortfallet av EVM-tillverkning 2005 medförde förlust och tvingade fram permittering av ca 20 personer.<sup>106 107</sup> Kristina betonar familjens sociala ansvar mot bygden där det inte finns många företag. Hon känner också viljan att hålla igång verksamheten som familjeföretag för tidigare generationers skull och som Bengt Åkesson säger, ”vi är sega”.

### **AB Ruuthsbo konservfabriker**

Avsnittet är grundat på stiftelsehandlingar samt intervjuer med tidigare VD Lars Ruda, AB Frionor, samt tidigare platschef Ove Magnusson.

<sup>103</sup> <http://www.kivikmusteri.se/historik.html>, verifierad 2006-05-25.

<sup>104</sup> Kristina Levinsson, intervju 2006-07-11.

<sup>105</sup> Karlsson Stider, 2000, s. 33-34.

<sup>106</sup> <http://sydsvenskan.se/skane/article115273.ece?> Verifierad 2006-07-11.

<sup>107</sup> <http://di.se/Avdelningar/Artikel.aspx?0=Index&ArticleId> verifierad 2006-07-11.

Enligt traditionen inom företaget grundades det 1918 för att konservera de champinjoner som odlades på Ruuthsbo gårds ägor.<sup>108</sup> Av protokollet 15 september 1920 från bolagets konstituerande stämma kan man utläsa att AB Ganslandt & Gussing byggt en fabrik och bostadsbyggnader på Ruuthsbo gårds ägor som AB Ruuthsbo konservfabriker skulle köpa för att idka konservering av grönsaker, fisk m.m.” Man skulle dessutom köpa det jordområde som fabriken låg på av godsägaren Gustaf Jacobaeus.

Aktiekapitalet uppgick till 177 000: - varav 108 500: - var inbetalt. Aktie skall lyda på 100: - 1770 aktier var tecknade varav AB Ganslandt & Gussing stod för 1085 = 61 % och godsägare Gustaf Jacobaeus för 300 = 17 %. Övriga tecknare hade i genomsnitt bara 50 aktier.

Stiftare var grossistföretaget AB Ganslandt & Gussing i Malmö vars VD var vice konsuln Wilhelm Ganslandt. Övriga på listan var godsägare Gustaf Jacobaeus på Ruuthsbo, bankdirektören Hjalmar Julius Gussing, kaptenen Pehr Axel Nils Hjalmar Gussing och vice konsuln Nils Ragnar Gussing alla i Ystad, samt godsägarna August Ganslandt och Conrad Ganslandt.

Styrelsen utgjordes av vice konsuln Wilhelm Ganslandt, godsägarna Gustaf Jacobaeus, August Ganslandt, Conrad Ganslandt samt verkställande direktören kaptenen Pehr Axel Nils Hjalmar Gussing och kontorschefen Sven Johan Falkman i Malmö som suppleanter.<sup>109</sup> Man kan se det här företaget som tecknat av övervägande handelskapital men med viss tillsats av jordbrukskapital och som ett familjeföretag eftersom delägarna och styrelsen hölls inom företrädesvis familjerna Ganslandt och Gussing. Wilhelm Ganslandt var VD för familjens grossistföretag som hade huvudkontor i Malmö och filial i Ystad.

Verksamheten fram till slutet av 1940-talet var inriktad på traditionell grönsakskonservering av ärtor, morötter, bönor, potatisprodukter, svamp och bär under varumärket Ruuthsbo samt framför allt på legotillverkning till grossistföretag och andra företag. Man tog på slutet av 1950-talet till sig den nya frystekniken med plattfrysar för tillverkning åt det norska fiskföretaget Frionor. Detta behövde djupfrysta grönsaker som komplement till sin försäljning av fryst fisk, dels för att ha ett större sortiment att erbjuda kunderna, dels för att få fler bidragsgivare till sitt eget distributionsföretag Fryskompaniet. Sortimentet utvecklades att också omfatta pommes frites. 1966 var Ruuthsbo det tredje största

---

<sup>108</sup> Magnusson, teleintervju 2006-04-25.

<sup>109</sup> AB Ruuthsbo stiftelseurkund, Bolagsverket.

företaget inom frysta grönsaker i landet med en produktion av 3 000 ton per år med 50-60 årsanställda och vid ärtskörd upp till 120 anställda<sup>110</sup>.

De frysta produkterna såldes under varumärkena Ruuthsbo och Frionor. Dessutom hade man legotillverkning åt bl.a. Olebolagen, Felix och Findus. Verksamheten fordrade efter hand investeringar i självgående skördetröskor för kontraktsodlade ärtor och bönor samt nya förpackningslinjer och ny frysteknik. De tidigare ägarna ville inte investera i erforderlig grad då lönsamheten varit för dålig och sålde företaget 1966 till Frionor AB.

Frionor AB<sup>111</sup> genomförde vissa investeringar för att följa med i frystekniken. Lågkonjunkturen 1969 – 1971 samt utbyggnaden av grossisternas fryslager och frysdistribution medförde lägre efterfrågan och sämre lönsamhet av företagets produkter. AB Frionor försökte sälja företaget men hittade ingen intressent, varför man 1981 tvangs lägga ned AB Ruuthsbo konservfabrikers verksamhet eftersom det gått med förlust i flera år. Fastigheterna övertogs av ett företag i köttbranschen. Varumärket Ruuthsbo var så svagt att det inte bedömdes möjligt att utnyttja det för vidare marknadsföring. Aktiebolaget behölls vilande av AB Frionor men avregistrerades 1997.<sup>112</sup>

AB Ruuthsbo konservfabriker var troligtvis ägt som ett familjeföretag till 1966 då det såldes till AB Frionor. Någon information har ej återfunnits om hur företaget har drivits under tiden fram till ca 1960 trots sökning i lokalpressens arkiv. Troligtvis har ledningen bestått av anställda tjänstemän. Det finns vissa tecken på att de kan ha haft släktrationer till ägarna, men de är osäkra. Till skillnad från Bongs har man gett sig i kast med frystekniken, men uppenbarligen saknat erforderligt kapital för att uppgradera denna efterhand med nytillkommen teknik och marknadsföring och blivit utkonkurrerat. Man skall också komma ihåg att AB Frionors fokus låg på fiskaffärerna och att grönsakerna bara var ett sidospår. Brist på kapital och engagemang tycks framförallt vara orsaken till AB Ruuthsbo såldes av familjerna Ganslandt och Gussing. AB Frionors prioriteringar förändrades och därmed intresset för att hålla igång företaget varför det försvann från marknaden.

### **AB Th. Winborg & Co.**

Avsnittet är grundat på Per Gustafssons opublicerade manuskript ”Th. Winborg & Co”, Per-Martin Meyersons självbiografi ”Sockerbagare i doktorshatt”, sökningar på webben samt

<sup>110</sup> Ove Magnusson, teleintervju 2006-04-28.

<sup>111</sup> Lars Ruda, teleintervju 2006-03-18.

<sup>112</sup> Företagsfakta 5560195371.

intervjuer med Heinz Hunger, tidigare teknisk direktör AB Aromatic, Lennart Mörck samt Claus Ericson, tidigare VD:ar på Winborgs/CPC.

Detta företag är det äldsta i undersökningen, men fick skånsk anknytning först 1946. Företaget har sitt ursprung i en ättiksfabrik som ägdes av Jöns Jakob Berzelius, kemisten som 1814 bestämde ättiksyrans kemiska sammansättning. Gripsholms kemiska fabriker tillverkade ättika, syror, målarfärger, tvål och såpa m.m. Teknikern Carl Palmstedt var delägare och disponent.<sup>113</sup> Då denna fabrik brann ner 1825 startade Palmstedt en ny fabrik 1827 för att tillverka ättikssprit i Kummelnäs i Nacka.<sup>114</sup> Fabrikationen var i gång där till 1851<sup>115</sup> då den flyttades till Wollmar Yxkullsgatan 19 på Södermalm i Stockholm, men vem som stod för driften är oklart. Carl Palmstedt flyttade till Göteborg redan 1827 där han kom att bli en av ledarna för det som blev Chalmers tekniska högskola. Byggnaden som var ättiksfabrik finns idag kvar som dagis i Kummelnäs.

Theodor Winborg (1832 – 1918) anställdes som verkmästare på ättiksfabriken och övertog 1861 fabriken tillsammans med J.N. Biesért. Winborg som var en välutbildad och kunnig tekniker och kemist rationaliserade tillverkningen enligt den s.k. snabbättiksmetoden och fabriken blev Sveriges största ättiksfabrik. 1864 utökades sortimentet med senap, soja, såser ”för bordets behov” vilka produkter fick pris bl.a. på utställningar i Stockholm, 1866, Köpenhamn 1883 och Chicago 1893. Winborgs blev aktiebolag 1900 och hade då en omsättning på ca 700.000:- och hade ca 50 personer anställda. 1891 blev företaget ”Konglig Hofleverantör”. Theodor Winborg som var mångsysslare och även politiskt verksam, ledde företaget till 1914. Han beskrivs som att ”synas ha haft alla de egenskaper som karaktäriserar en god entreprenör: idériedom, handlingskraft och kommersiell klokhet.”<sup>116</sup>

Vid Winborgs död 1918 övertogs ledningen av den från Charkov invandrade affärsmannen Josef Meyerson som 1921 köpt hela företaget. Sortimentet utvidgades inom livsmedelsområdet samt med speciella artiklar för bagerier och konditorier. Expansionen självfinansierades varför den tog tid. Men fabriksutrymmet blev för litet. 1924 köptes Järsläderfabriks lokaler vid Järslåsjön i Nacka dit fabrikationen flyttades. Josef Meyerson avled 1931 varefter hans två söner övertog ledningen. De fortsatte företagets inriktning på livsmedel samt på lönsamma bageri – och konditoriartiklar och hittade också en ny nisch – vin och cider baserat på svenska bär och frukter där man snabbt blev marknadsledare. Perioden fram till

<sup>113</sup> [www.chalmers.se/sections/om\\_chalmers\\_historia/chalmersgestalter/ca](http://www.chalmers.se/sections/om_chalmers_historia/chalmersgestalter/ca) verifierad 2006-04-24.

<sup>114</sup> [www.stockholmslansmuseum.a.se/skolan/kult/kultfotovisa.cfm?in\\_nr=108&in\\_idgrp=39](http://www.stockholmslansmuseum.a.se/skolan/kult/kultfotovisa.cfm?in_nr=108&in_idgrp=39) verifierad 2006-04-24.

<sup>115</sup> [www.infobanken.nacka.se/www./kultur/nacka\\_genom\\_tiderna/Platser/html/body\\_kum](http://www.infobanken.nacka.se/www./kultur/nacka_genom_tiderna/Platser/html/body_kum) verifierad 2006-04-24.

<sup>116</sup> Gustafsson, 1995, s.1-3, Meyerson, 1996, s.45..

andra världskriget betecknades av sonsonen Per-Martin Meyerson som företagets höjdpunkt som framgångsrik svensk livsmedelsindustri.<sup>117</sup> Produktionen av viner fortsatte ända till 1952 liksom tillverkningen av läskedrycken ”Frisco”. Eftersom Brattssystemet införts från 1917 får man förmoda att det rörde sig om alkoholsvaga produkter.

Under andra världskriget kom produktionen att öka för att ersätta bortfall av importerade och ransonerade produkter. Oftast var det fråga om rena krisprodukter som i normala tider aldrig skulle använts, men uppfinningsrikedomen var stor, t.ex. fettersättningsmedel bestående av en förening av cellulosa-föreningar utan spår av fett, eller äggersättning där ”äggvitedelen” utgjordes av blodplasma. En speciell investering var den konservlinje som inköptes för inläggning av slakteriöverskott och som producerade två miljoner burkar efter ett standardrecept till statligt fastställt pris. När beställningen var klar lades tillverkningen av köttkonserver ned.<sup>118</sup>

För att skapa bättre tillverkningsekonomi hyrde företaget från 1942 i Mörbylånga en lokal för inläggning av kontraktssodlade gurkor. Anläggningen byggdes ut och omfattade senare också rödbetor. Järlafabriken hade blivit för liten och räckte inte för den fortsatta planerade expansionen. Förutom ölandsfabriken behövdes ytterligare tillverkningskapacitet för äppelmos och nyponsoppa i burk, vilket man fick genom att 1946 köpa ett mejeri i skånska Österslöv som också gav närhet till råvarorna. Detta kom senare att infatta egna fruktodlingar i Kivik. Det är nu som vi kan börja se företaget som åtminstone delvis skånskt.

Några år efter andra världskriget löste Gunnar Meyerson ut sin bror ur företaget och tog ensam ledningen med andra familjemedlemmar som innehavare av minoritetsposter.<sup>119</sup> Brodern hade varit VD och en tillbakahållande natur jämfört med Gunnars expansionslusta. Denne var civilingenjör men framför allt en typisk handlingsmänniska. Nu kunde hans kreativitet blomma ut och det första stora projektet blev att Winborgs gav sig in på djupfrysad färdiglagad mat efter stora investeringar i utrustning i Järsla. Däremot hade man inga ekonomiska möjligheter att hålla butiker eller grossister med frysar eller fryslager vilket vare sig de eller konsumenterna hade. Som andra entreprenörer var Meyerson för tidigt ute och tvingades lägga ned djupfrysverksamheten efter stora förluster för företaget.

---

<sup>117</sup> Meyerson, 1997, s. 46.

<sup>118</sup> Gustafsson, 1995, s.8.

<sup>119</sup> Meyerson, 1997, s.44.

Gunnar Meyerson var en mycket kreativ och uppfinningsrik man med stor känsla för reklam och PR. Han hade också kraft att driva igenom sina idéer och var en typisk entreprenör, men hade inte förmågan att finna rätt balans i det ekonomiska risktagandet. Han hade en stor portion självförtroende och fysisk och mental hälsa att klara den kris som uppstod när bankerna inte ville förlänga krediterna utan krävde en försäljning av företaget. Gunnar Meyerson fann emellertid en lösning på problemen efter en studieresa i Tyskland där han blev intresserad av en ny amerikansk teknik att förpacka livsmedel.<sup>120</sup> Något år senare lanserade Winborgs ”Gott i plast” som var ett sätt att utnyttja denna nya förpackningsteknik, färskvaror packade i polyetenplast. Sortimentet omfattade färskvaror som sallader, majonnäs, gurkor, rödbetor, sill etc. som samtliga hade kort hållbarhetstid vilket fordrade direktdistribution till butikerna. Winborgs sortiment delades därför på grossistdistribuerade kolonialvaror och direktdistribuerade färskvaror. En egen rikstäckande distribution byggdes upp med som mest 50 bilar i drift med försäljare/chaufförer som levererade varor och exponerade dem i butikernas kyldiskar.

Trots framgångarna med ”Gott i plast” blev företagets ekonomi ansträngd genom de stora investeringar som gjorts och konkurrenternas tryck. Grossisterna var inte heller positiva till Winborgs eftersom de fick konkurrens genom företagets direktdistribution. Lönesituationen i Stockholm var hög och fabriken i Järla både för stor och lokalerna omoderna. 1952 beslöt Meyerson att sälja den och flytta företagets tillverkning till anläggningarna i Mörbylånga och Österslöv. Genom att huvudkontoret förlades till Kristianstad blev det en skånsk verksamhet från 1953. Flyttningen genomfördes samtidigt med att sortimentet och tillverkningen genomgick en hårdhänt koncentrationsprocess till de mest lönsamma produkterna. Omsättningen sjönk till 6 milj. kr. med var 1956 uppe i ca 12 milj. kr. AB Mörbylånga Konservfabrik hade byggts om till en modern anläggning och var detta år kommunens största industri med ca 100 årsarbetare. Flyttningen i samverkan med produktkoncentrationen och satsningen på ”Gott i plast” vände de röda siffrorna till svarta.<sup>121</sup>

1956 avled företagets VD och huvudägare Gunnar Meyerson i samma typ av hjärtsjukdom som drabbat fadern och brodern.<sup>122</sup> Företaget drevs vidare av Sven-Åke Olsson som VD med i princip samma inriktning som tidigare. Brorsonen Per – Martin Meyerson, som var styrelsemedlem i företaget med uppgift att bevaka övriga familjemedlemmars

---

<sup>120</sup> Meyerson, 1997, s. 48.

<sup>121</sup> Gustafsson, 1995, s.11-12.

<sup>122</sup> Meyerson, 1997, s. 47, 50, 52.



ekonomiska intressen, hade inte ekonomiska resurser eller vilja att ta över. Ägarna beslöt sig för att sälja företaget.

1961 övertogs Winborgs av ett konsortium som stod nära Industri AB Aromatic i Stockholm som var specialiserat på olika ingredienser för bageriindustrin. Den drivande kraften till denna överlåtelse var revisor Tore Fritsdorf som stött Gunnar Meyersons änka.<sup>123</sup> Hon hade inga intensioner att driva företaget själv och ville helst sälja det, vilket var svårt då dess ekonomi var svag. De AB Aromatic närstående intressenterna köpte Th. Winborgs & Co. för att man ville testa om man via Winborgs säljorganisation skulle kunna marknadsföra produkter ur Aromatics sortiment.<sup>124</sup> Det visade sig relativt snart att dessa förhoppningar varit överdrivna vilket minskade intresset från ägarkonsortiet att utveckla företaget. Man behöll det tillfälligt som en finansiell investering, vilket troligen var en ganska dålig affär eftersom lönsamheten var svag och den lilla vinsten behövde plöjas åter till rörelsen<sup>125</sup>.

En ny VD tillsattes som stod i ledningen en tvåårsperiod, men slutade då han inte fick gehör för sina investeringsförslag. Dåvarande försäljningschefen i företaget, Lennart Mörck tillträdde som VD från 1964 och fortsatte arbetet att med knappa ekonomiska resurser utveckla företaget. Tillverkningen rationaliserades kontinuerligt. Mörbylångfabriken var koncentrerad till inläggning av gurka och rödbetor i glas och burkar samt ättikstillverkning. Fabriken i Österslöv hanterade produktion av produkter i plastpåsar. Sortimentet förnyades och breddades utöver frukt- och grönsakskonserver med växlande framgång. Sillpackningen flyttades från Österslöv, när inte avloppsfrågan kunde lösas, till Lysekil där Patrik Öhnbergs konservfabrik inköptes 1965. Plastförpackningarna kompletterades med sill i glas och Winborgs var under några år marknadsledare med ca 40 % andel.<sup>126</sup>

1968 sysselsatte Winborgs tre fabriker 185 personer och huvudkontoret hade 19 anställda. De nya köparna varken kunde eller ville kvarstå som långsiktiga ägare och Winborgs revisor sökte nya intressenter som han detta år via sitt nätverk fann i Corn Products AB, som var dotterbolag till amerikanska Corn Products. Det tidigare familjeföretaget Th. Winborg & Co. gick härmed i graven som självständigt företag, men kom att överleva som varumärke.

Med multinationella CPC som ny ägare genomfördes stora förändringar. CPC hade enbart bedrivit försäljningsverksamhet i Sverige med varumärkena Knorr och Maizena med flera och hade huvudkontor i Stockholm. VD för CPC var Rolf Axelsson, som tidigare

---

<sup>123</sup> Lennart Mörck, intervju 2006-07-13.

<sup>124</sup> Heinz Hunger, telintervju, 2006-05-22.

<sup>125</sup> Mörck, intervju 2006-07-13.

<sup>126</sup> Gustafsson, 1995, s.16.

arbetat som produktchef hos Sven Kulldorff på Bjäre.<sup>127</sup> Ett första förslag att flytta Winborgs huvudkontor och administration till Stockholm påverkades av Mörck att göra tvärtom. I stället flyttades CPC till Kristianstad då företagen fusionerades. De sammanslagna företagen utnyttjade de synergieffekter som fanns att få i gemensam företagsledning, administration, marknadsföring och försäljning. Ett gemensamt sortiment arbetades fram som bland annat innebar att tillverkning av grönsakskonserver som flyttats från Mörbylånga till Österslöv nu upphörde. I Mörbylånga skedde enbart produktion av ättiksprodukter. Här ses ytterligare ett exempel på hur lönsamhetsresonemang tvingade fram nedläggning av en tidigare så omfattande produktion. Man var redan tidigare medveten om kalkylläget, men andra hänsyn gjorde att man fortsatt tillverkningen.<sup>128</sup>

Direktdistributionen av ”Gott i plast” upphörde och överfördes till färskvaruavdelningar hos grossister. I stället bildades två säljkåror, en för konsumentprodukter och en för storkök som sålde de sammanslagna sortimenten med huvudsakliga varumärkena Knorr och Winborgs. Efterhand skedde ytterligare förändringar. Sillfabriken i Lysekil lades ned och inläggningen flyttades till en ny fabrik i Simrishamn 1973. Mot konsument marknadsfördes sillprodukterna under nya varumärket Skånesill ända till 1994 då såväl detta som produktionslinjen såldes till Skandiakonserv i Lysekil. För storkökssidan användes hela tiden varumärket Winborgs för sillen och den överlevde ända till 2005 då den också utgick då lönsamheten inte var tillräckligt bra.<sup>129</sup> 1976 flyttades CPC:s centrallager till Simrishamn där fabriken byggts till för att hantera även detta jämsides med produktion för olika produkter under varumärket Knorr. Österslövsfabriken stängdes 1982 då företagets produktion i Sverige koncentrerades till Simrishamn. 1992 brann fabriken i Mörbylånga och tillverkning av ättikssprit flyttades till koncernens fabrik i Danmark.<sup>130</sup>

Under 1990-talet fanns fortfarande ett relativt stort sortiment kvar under varumärket Winborgs inom produktgrupper som ättika och vinäger, matlagningsvin, grönsaker som pepparrot, kapis, syltlök, och vitlökspasta, samt sill till storkök. Bär- och fruktprodukter var bortrationaliserade och det nya företagets prioriterade produkter låg under varumärket Knorr. Företaget hade nu bytt namn till CPC Bestfoods Sverige AB. 2000 köptes i sin tur moderbolaget av Unilever vilket medförde nya förändringar för varumärket Winborgs och de människor som arbetade i CPC Bestfoods. Unilever fusionerade sitt livsmedelsbolag Van den Berghs Foods och CPC Bestfoods Sverige till Unilever Bestfoods Sverige AB med

---

<sup>127</sup> Claus Ericson, intervju 2006-05-18.

<sup>128</sup> Mörck, intervju 2006-07-13.

<sup>129</sup> Peter Persson, intervju 2006-05-31.

<sup>130</sup> Gustafsson, 1995, s.17.

placering av huvudkontor i Helsingborg dit all administration, marknadsföring och försäljning flyttades. 2006 genomfördes en ny omorganisation då Unilever i sina globaliseringssträvanden slog ihop alla sina företag i Sverige till ett företag, Unilever Sverige AB. Ändå lyckas produkter med Winborgs som varumärke leva kvar. Konsumenter kan ännu hitta ättika, vinäger, matlagningsvin, pepparrot, kapris, syltlök och citronkoncentrat.<sup>131</sup> Men inget av detta tillverkas i Skåne.

### **AB Önos**

Detta avsnitt är baserat på stiftelsehandlingar från Bolagsverket, Angergård-Bornstein "Det goda företaget" samt personliga intervjuer med Ingemar Einarsson, tidigare säljare, samt Kent Angergård tidigare VD för Önos.

AB Önos stiftades 1903 med avsikt att "bereda vin, champagne och alkoholfria fruktdrycker, äfvensom drifva handel därmed". Av stiftelsehandlingarna att döma verkar det som "önoteknikern" Ragnar Wollin var den drivande kraften. Han hade lyckats få 250 personer att teckna aktier à 100: - till ett totalt belopp av 58700: - Bland aktietecknarna fanns både landshövding och kyrkoherdar, militärer, bankfolk och lärare, men övervägande antalet tecknare var lantbrukare. Ragnar Wollin anställdes på fem år som disponent och driftschef med handlanden Sven Feglar som VD.<sup>132</sup> Troligtvis låg den ursprungliga produktionslokalen på platsen för Procordias nuvarande fabrik i Tollarp. Det finns inga jubileumsskrifter eller liknande som berättar företagets historia.

Personer som intervjuats<sup>133</sup> har berättat att verksamheten lär ha fungerade bra fram till 1917 då den nya lagstiftningen om tillverkning av alkoholhaltiga drycker gjorde att 30 av 40 artiklar tvangs att utgå ur sortimentet. För att säkerställa fabriken framtid hade "önotekniker" Ragnar Wollin utbildat sig i tillverkning av saft och sylt i Tyskland, vilket också kom att bli företagets framtida produktlinje. Eftersom hushållen ännu i stor utsträckning konserverade i hemmen kom de första produkterna att volymmässigt ha störst betydelse för kundgruppen bagerier och storkök. Enligt uppgifter i en företagsinventering för Kristianstad kommun hade Önos 1917 ökat aktiekapitalet till 80.000:- och produktionen omfattade även saft, sylt, honung, fruktessenser och extrakter.<sup>134</sup>

---

<sup>131</sup> Person, intervju 2006-05-31, e-mail 2006-07-18.

<sup>132</sup> Stiftelseurkund PRV, 1903.

<sup>133</sup> Ingemar Einarsson, Björn Ödlund intervjuer, 2006-06-19, 2006-04-25.

<sup>134</sup> Företagsinventering Regionsmuseet Kristianstad, 1978.

Ragnar Wollin lär personligen ha övertagit de flesta aktierna i bolaget, men oklart när och hur. Vissa aktier fanns kvar utanför familjen ända in på 1980-talet.<sup>135</sup> Ragnar Wollin framstår som den typiska entreprenören som uppfinningsrikt och energiskt drev företaget framåt ända till sin död 1936. Hustrun Olga ärvde då företaget och tog över funktionen som VD med sonen Dettmar som disponent och driftschef. AB Önos hade transfererats från ett bolag startat av huvudsakligen jordbrukskapital till ett familjeföretag.<sup>136</sup>

Dettmar Wollin hade troligen en viss handelsutbildning, men var militär till yrket. Han var officer i Flygvapnet och tjänstgjorde på Ljungbyhed parallellt med att han var disponent på Önos. Även på företaget titulerades han gärna kapten. Under den tid som han hade dubbla arbeten sköttes det mesta på Önos av kontorschefen Gullan Forsman. Dettmar var en chef av det patriarkala slaget som pekade med hela handen och hade mycket bestämda åsikter. När modern dog ärvde han företaget och ägnade sig på heltid åt det.<sup>137</sup>

Företagets ekonomiska ställning var svag. Man lyckades inte bygga upp något eget större kapital och under 1950-70-talen hängde konkurshotet över det långa perioder. Dettmar Wollin dog 1972 varefter sonen Max tog över ledningen av familjeföretaget. Här finner vi åter familjeföretagets paradox. Det var faderns starka vilja som fått Max att arbeta på Önos under faderns överinseende, vilket enligt uppgift inte alls vad Max ville. De övriga syskonen var inte alls engagerade i företaget. För att få hjälp att klara företaget ur den dåliga situationen med svag lönsamhet och degenererat varumärke sökte han hjälp hos konsulter som kom och gick utan att situationen förbättrades.<sup>138</sup> En starkt bidragande orsak till det var som tidigare nämnts att både ICA och konsumentkooperationen hade startat egna saft- och syltfabriker vars produkter fick prioritet i deras butiker. Detta medförde att det endast var inom det s.k. tredje blocket, ASK/Dagab blocket, som de fristående tillverkarna kunde nå större försäljningsvolym av konsumentartiklar. Detta medförde en intensiv konkurrens med priset som främsta vapen.<sup>139</sup>

Lönsamheten blev underminerad för hela branschen. Ett sätt för företag som liksom Önos var specialiserade på saft och sylt, var att överleva genom att sälja specialartiklar till konditorier, bagerier och storkök, men även där ökade konkurrensen påtagligt. Ett annat sätt var att använda okonventionella affärsmetoder vilket många i branschen påstods göra och

---

<sup>135</sup> Kent Angergård, intervju 2006-06-30.

<sup>136</sup> Einarsson, intervju 2006-06-19.

<sup>137</sup> Einarsson, intervju 2006-06-19.

<sup>138</sup> Angergård, Einarsson, intervjuer 2006-06-30, 2006-06-19.

<sup>139</sup> Angergård-Bornstein 1993, s.12.

så även Önos.<sup>140</sup> Vid en affärsuppgörelse med en större kund om saftleveranser kom prisfrågan upp varvid Dettmar Wollin lär ha sagt ”du skall veta att ju lägre pris Du sätter, desto mer öppnar jag på vattenkran”!<sup>141</sup>

1977 fanns 120 anställda på Önos. Omsättningen var 55 milj. kr och företaget hade gjort förlust i flera år. Soliditeten var 2 %. I det läget övertogs AB Önos genom en management buy out av ett konsortium av fem privatpersoner under ledning av ekonomichefen Kent Angergård. De ansåg att det var möjligt att få företaget lönsamt genom en kraftfull förändring av företagets strategi som gick ut på att höja produktkvalitet och profilera varumärket samt komplettera sortimentet med andra närliggande produktgrupper inom grönsaksområdet.<sup>142</sup>

Det var utan tvivel ett stort risktagande, men med mycket arbete lyckades man genomföra projektet. Genom förvärv av det lilla företaget Nya Ölandskonserver 1978 och Godings 1981<sup>143</sup> fick man tillgång till ett sortiment av gurkor och rödbetsinläggningar som man vidareutvecklade till Önosprodukter under undertiteln ”Mor Annas”. Under slutet av 1980-talet relanserade man Önos eget söta sortiment att också omfatta premiumprodukter.<sup>144</sup> Satsningen väckte uppmärksamhet och den relativt unga ledningsgruppen fick mycket stöd från olika håll eftersom uppgiften att göra en ”turn around” med det nedgångna företaget verkade överoptimistisk. Man lyckades med målet att bli främsta leverantör av saft och sylt till ”tredje blocket” och också att komma in på ICA med gurkor och rödbetor. Inom Önos ägnade man också mycket arbete åt att höja imagen för varumärket. Omsättningen ökade kraftigt och företaget började göra stabila och ökande vinster.<sup>145</sup> Angergård menar att en väsentlig del av framgången låg i att man lyckades motivera personalen i arbetet på ett helt annat sätt än tidigare.

Framgångarna uppmärksammades av bland andra Skandia Invest som efter förhandlingar 1984 blev delägare vid en riktad nyemission. Skandias syfte var att bygga upp en egen koncern inom livsmedelsbranschen och de var senare direkta motståndare till förslaget att släppa in Procordia som delägare med en framtida fusion av Ekströms. Detta genomfördes ändå, men Procordia medförde inget stöd i den fortsatta strategin. Önos ledning fick själva driva arbetet för verksamhetens fortsatta existens inklusive förhandlingarna runt

---

<sup>140</sup> Einarsson, intervju 2006-06-19.

<sup>141</sup> Börje Österman, e-mail 2006-06-29.

<sup>142</sup> Angergård-Bornstein 1993, s.12,

<sup>143</sup> Heiman, 1999, s.31,

<sup>144</sup> Premiumprodukter kallas produkter av högre kvalitet och pris än standardsortimentet.

<sup>145</sup> Angergård, intervju 2006-06-30.

fusionen med Ekströms. När det arbetet var klart och Procordia börsnoterades var också Önos tid som självständigt företag över.<sup>146</sup>

Procordia köptes av norska Orkla som också övertagit Bob från ICA. Inom den nya koncernen samordnades produktion så att all tillverkning av söta, våta produkter som saft, sylt, krämer, drycker etc. koncentrerades till Önos anläggning i Tollarp. Denna moderniserades och är idag Nordens största syltfabrik, men ägs alltså av Procordia som där tillverkar produkter under varumärkena Önos, Ekströms, Felix och Bob.<sup>147</sup>

---

<sup>146</sup> Angergård, intervju 2006-06-30

<sup>147</sup> <http://www.procordiafood.com> verifierad 2006-07-11

## Kapitel 4. Analys och sammanfattning

### Analys

#### Initiativtagarna – entreprenörerna.

I fem av de sex företagen har det visats att det fanns en eller flera personer som, oberoende av ägareform, genom sin driftighet initierade och ledde verksamheten på ett kraftfullt sätt så att den blev framgångsrik om än i vissa fall inte speciellt lönsam. I ett fall, Ruuthsbo, har ingen särskild person kunnat utpekats och detta företag är det som blivit mest anonymt och idag är totalt borta från marknaden. När entreprenörsrollen inte har återfyllts har detta varit en av orsakerna till att företag har förlorat sin självständighet. Winborgs och Önos (ägt av Wollin) är belysande exempel, men det gäller i viss mån också Bjäre och Bongs.

Meyerson reflekterar i sin biografi<sup>148</sup> över familjeföretaget som entreprenörmiljö att ett gemensamt drag för entreprenörerna inom familjen var att de egentligen utbildade sig genom ”learning by doing”, även om de hade formell utbildning som t.ex. civilingenjör vilket dock knappast hade någon betydelse för rollen som entreprenör. Han menar att det behövdes medfödda talanger, inläringseffekter som uppnås genom misstag och framgång vid risktagande. Meyerson pekar också på att entreprenören bör ha ett emotionellt betingat intresse att fortsätta det som fadern skapat. Han menar att en industris historia i mycket hög grad är dess ledares historia. Winborgs ”förfall” ser han förklarad med otillräcklig entreprenörskompetens och avtagande motivation hos företagsledningen i Winborgs representerad av hans far och farbror. Den förste hade inget verkligt intresse för industriell utveckling och den senare inte förmåga att bedöma vilka idéer som hade kommersiell överlevnad.

För Bjäre, Bongs, Winborgs samt Önos förändrades situationen radikalt när entreprenören ersattes av personer i de köpande företagen som hårdare styrdes av direktiv och mål från rationella, ofta avlägsna, internationella styrelser. Entreprenörsandan försvann och ersattes av stela strukturer inställda på kostnadseffektivitet och strikt riskbedömning.<sup>149</sup>

#### Ursprungliga ägare och internationalisering

Fyra av de sex företagen kan betecknas som ursprungliga familjeföretag då mer än 50 % av aktierna ägts inom en och samma familj, även om det inte gällde från grundandet avseende Önos. Detta företag kom från 1978 att övertas av en entreprenöriell ägargrupp som alla var

---

<sup>148</sup> Meyerson, 1997, s. 51,55.

<sup>149</sup> Strömbom, J; intervju 2006-05-31.

medarbetare i företaget tills det såldes till Procordia. Bjäre drevs av industri- och Ruuthsbo av handelskapital. Glete<sup>150</sup> menar att diversifierat ägda företag har en tendens till större uthållighet än familjeföretag genom sina större nätverk och tillgång till alternativa informationskällor. Det medför att de kan förändra ägarförhållandena i takt med marknadsförändringarna, vilket tycks kunna appliceras på Bjäre som fusionerades med Unilevers Blå Band Produkter och för Önos i det senare skedet. Det är knappast sant för Ruuthsbo, som övertogs av AB Frionor efter flera års lönepackning till dem.

För familjeföretag har det gällt att inom familjen överenskomma om dess mål med företaget och finna en ny entreprenörsinriktad företagsledare för att det skulle leva vidare i familjens ägo<sup>151</sup>. För Bjäre och Ruuthsbo som startats med industriellt respektive handelskapital bakom sig har fortlevnaden betingats av främst den kommersiella inställningen.

Winborgs som är företaget med längst anor kan uppvisa två olika entreprenörer och ägarefamiljer. Först var det Theodor Winborg som drev Palmstedts fabrik och övertog den och utvidgade rörelsen tills den 1918 såldes till Josef Meyerson. Denne drev framgångsrikt företaget i delvis nya banor och efterträddes vid sin död av två söner som enligt sonsonen<sup>152</sup> inte hade den sanna entreprenörkompetensen, varför familjeföretaget förföll och såldes.

Bongs startades av en sann entreprenör och familjeföretagare, men sönerna drevs mer av plikt än av fri vilja att ta över det och när de inte hade någon familjemedlem som naturlig efterträdare såldes företaget. Önos utvecklades enligt den klassiska myten om familjeföretag då en son i familjens tredje generation, mot sin vilja påtvingad chefskapet, blev mer eller mindre tvungen att sälja det nedgångna företaget. Kivik är nu i andra generationens ägo och är det enda av de behandlade familjeföretagen som överlevt hittills som familjeföretag, men där skedde expansionen betydligt senare än för de andra tre familjeföretagen.

Förutom det självständiga familjeföretaget Kiviks musteri kom de andra fem företagen att övertas och fusioneras med utländskt ägda och styrda företag. Detta är helt i linje med Gandemos rön om markant minskat svenskt ägande av svenska familjeföretag<sup>153</sup> samt Hertz, Mattsons beskrivning hur internationalisering av företag leder till sammanslagningar av företag.<sup>154</sup>

---

<sup>150</sup> Glete 1987, s. 284-285.

<sup>151</sup> Johansson, Lewin, 1992, s.63.

<sup>152</sup> Meyerson, Per-Martin, 1997, s. 44-52.

<sup>153</sup> Gandemo, 2000, s. 7-12.



## Genusaspekter och generationsskiften

Undersökningen omfattar mer än hundra år varför de ingående företagen uppvisar mönster som torde vara likartade för andra familjeföretag under perioden. Kvinnor finns med som aktieägare i företagen<sup>155</sup> och som anställda, speciellt inom frukt- och grönsaksindustrin som industriarbetare, men sällan på inflytelserika poster. Generationsskiften i företagen kunde synliggöra dem som arvtagare och ägare. Frågan vem som skulle ta över ledningen av företaget vid flera arvingar var ibland omstridd, ibland fanns en naturlig efterträdare som ledare.

Kivik musteri och Önos är de företag som inte uppvisar en fullkomlig mansdominans i ägar- och ledningshänseende. Winborgs ärvdes delvis av Gunnar Meyersons hustru vid hans frånfälle, men hon hade inget intresse för att behålla eller leda företaget. Hon tog inte heller aktiv del i företagets skötsel, vilket utfördes av en anställd VD.<sup>156</sup> En liknande situation uppstod inom Önos när Ragnar Wollin dog. Där tycks familjetraditionen varit starkare och hans änka övertog rollen som VD för företaget, med ende sonen Dettmar som disponent. Under mycket lång tid kom hans militära yrkesutövning i första hand och då omtalas kontorschefen Gullan Forsman som den som skötte företaget åt Olga Wollin.<sup>157</sup> Det bör tilläggas att i Ruuthsbo omvittnas också en kvinna, Irene Andersson, i en framträdande roll för företaget som ekonomi- och kontorschef, tillsammans med platschefen<sup>158</sup>.

Kiviks musteri ägs idag av syskonen Bengt Åkesson och Kristina Levinsson som är barn till Ingvar Åkesson. Överföringen av äganderätten har skett i flera steg som resulterat i att enbart de medlemmar av familjen som är verksamma i företaget är delägare. Övriga familjemedlemmar är utlösta. Kristina Levinsson tar aktiv del i företaget genom sin anställning som marknadschef och är dessutom som ägare styrelsemedlem, men betonar att ”marknadschefsrollen är den som ligger närmast till för mig”<sup>159</sup>, vilket är intressant med tanke på hennes två roller.

Skillnaderna mellan de olika företagen är alltså påtaglig. Bjäre och knappast heller Ruuthsbo var inga familjeföretag varför problemet med generationsskifte inte uppstod. Bröderna Bong var medvetna om problematiken och löste den genom försäljning. Winborgs illustrerar den äldre inställningen där man ofta nedprioriterade generationsskiftesproblemen

---

<sup>154</sup> Hertz, Mattson, 1994, s. 61-64.

<sup>155</sup> Teckningslistor Ruuthsbo, Önos, Bolagsbyrån.

<sup>156</sup> Meyerson, 1997, s. 52.

<sup>157</sup> Einarsson, intervju 2006-06-19.

<sup>158</sup> Ruda, teleintervju 2006-03-18.

<sup>159</sup> Levinsson, intervju 2006-07-11.

enligt Johansson och Falk<sup>160</sup> som att ägaren Gunnar Meyerson inte tycks haft någon medveten plan. Samma tycks ha gällt i Önos fall där Ragnar Wollins änka ärvde företaget och paret hade bara en son i livet. I nästa generation fanns flera barn och en av sönerna var utsedd att ta över rörelsen.

Dagens ägarsituation i Kiviks musteri måste betecknas som ett mycket modernt och förekommande sätt att motverka framtida konfliktsituationer som traditionellt kan uppstå i familjeföretag med ett mer utspritt ägande med olika intresseinriktningar. Det avspeglar dessutom ett jämställdhetstänkande, även om detta delvis kan naggas i kanten av det faktum att företagets VD är gift med delägaren Kristina. Enligt en undersökning från Öhrlings PricewaterhouseCoopers hade bara 30 % av 300 undersökta svenska familjeföretag funderat på generationsskiftet.<sup>161</sup>

### Överlevnadsstrategier

Man kan betrakta ”överlevnad” ur olika synpunkter. Vad är ”överlevnad”? Uppsatsens frågeställning specificerar överlevnad som ”fortsatt verksamhet för självständiga företag inom frukt- och grönsakskonserveringsbranschen”. Frågeställningens ursprungliga tanke var att betona företagens självständighet, vilket innebar fortsatt verkställande ledning och åtminstone väsentligt ägande av ursprungliga ägare. Men företagen kan ytterligare delas upp i olika fraktioner med samma fråga om överlevnad förutom för ägarna/familjen; personalen, produkterna, varumärkena, arbetsplatsen etc. och det ger en mer mångfacetterad bild. Vi hittar då fler ”överlevare”, framför allt varumärken och produkter och i viss mån arbetsplatser. Dessa ”överlevare” har nått sin ställning genom olika mer eller mindre medvetna val av strategier som :

- specialisering inom det egna produktområdet och produktutveckling genom förädling
- applicering av utvecklad ny teknologi inom fryskonservering, processer och förpackningslösningar
- branschspridning till nya produktområden parallellt med de ursprungliga
- satsning på kraftig marknadsföring och penetration av egna varumärken
- fusion med andra företag inom egen eller närliggande branscher
- accept att släppa in utomstående delägare för att bredda den finansiella basen

---

<sup>160</sup> Johansson, Falk, 1998, s. 9-10.

<sup>161</sup> Svenska Dagbladet 060713, s.N4.

Strategier som varit bra för företagets självständighet eller varumärken kan ha varit negativa för delar av företaget, t.ex. flyttning av arbetsplatser.

Ett genomgående drag i alla berörda företag har varit att det ursprungliga produktsortimentet blivit mycket standardiserat. Burkärter är burkärter, konserverad sparris är svår att skilja från sparris från andra tillverkare. Då man inte lyckades hitta en verklig eller imaginär åtskillnad för den egna produkten blev den lik alla andra på marknaden. Följden blev priskonkurrens som kraftigt sänkte lönsamheten. Att man ändå fortsatte att producera så många olönsamma produkter kan ha berott på faktorer som att man lät bli att beakta avskrivningsbehovet och bara räknade rörliga kostnader för att hålla igång rörelsen i förhoppning om att bättre tider stundade. I ett fåmansföretag går det att göra det, vilket Ramström påpekat, men det är betydligt svårare i bolag med spritt ägande<sup>162</sup>. Där har krassa lönsamhetskrav slagit ut stora delar av sortimenten till förmån för de vinstgivande.

### Företagens vägval

**Bjäres** företagsledning insåg tidigt behovet av större volymer och gjorde en djärv men ödesdiger felsatsning på frysta produkter. Man kastade sig senare in på nya produktområden med blandade resultat. Det kännetecknande för dem var stora volymer, små marginaler och som det visade sig stora risker. Det var därför naturligt att Unilever såg betydande fördelar i en sammanslagning av Bjäre och Blå Band/Bong. Vid en revidering av sortimentet försvann många Bjäreprodukter som saft och sylt. Varumärket Mer kom i samband med en omstrukturering av svenska dryckesmarknaden i det förbjudna mellanölets spår att få en stor roll och ge ägaren Unilever stora vinster. Mer och varumärket Bjäre ägs sedan 1997 av the Coca-Cola Co. Produktionen av Mer och andra Bjäreprodukter har flyttats många gånger och sker idag i Handen<sup>163</sup>.

**Bongs** ägare föredrog att sälja familjeföretaget när de bedömde att en erforderlig satsning på den nya frystekniken både skulle bli kostsam, arbetskrävande och riskabel. Försäljningen till Blå Band inom Unileverkoncernen var logisk då man valde ett företag med stora resurser som kunde garantera företagets fortlevnad och produktion på arbetsplatsen i Ystad. Den professionella ansatsen med marginaljämförelser rensade hårt i Bongs sortiment.<sup>164</sup> Bongs varumärke och Köttsoppa har överlevt och finns kvar på marknaden än i dag. Soppan tillverkas i Belgien och varumärket idag ägs av amerikanska Campbells soup och

---

<sup>162</sup> Ramström, 1971, s.178.

<sup>163</sup> Strömbom, intervju 2006-05-31.

<sup>164</sup> Ahrnstedt, e-mail 2006-06-27.

marknadsförs från Karpalund. Arbetsplatsen i Ystad lades ned efter några år, men finns kvar inom annan verksamhet.

**Kiviks Musteri** är fortfarande ett familjeföretag och har ändrat strategi under resans gång. Från att ha varit övervägande legotillverkare har man nu en klart uttalad målsättning att satsa på egna varumärken och marknadsföring vilket man lyckats med genom produktutveckling och utökning av sortimentet med bland annat vin. Man har specialiserat sig inom sin egen nisch med spetskompetens och nya förpackningstekniker. Företaget är inne i sin andra företagaregeneration av större format och alltså i en tidigare fas än de övriga företagen, men har lyckats leva kvar som familjeföretag. Genom sällsamarbete med Björnekulla har man en egen säljkår och riksdistribution av en del produkter. Det största hotet mot Kiviks fortlevnad tycks vara handelns egna varumärken som skapar en svår konkurrens.<sup>165</sup>

**Ruuthsbo** var så anonymt att det är svårt att finna någon form av medveten strategi. Även om företaget i viss mån arbetat med varumärket Ruuthsbo så var det helt obetydligt i relation till all den tillverkning man gjort som legoupdrag åt andra företag under deras varumärken. I praktiken tycks strategin ha blivit att arbeta med lönepackning och det var så man fick kontakten med Frionor som behövde djupfrysta grönsaker för att fylla upp sin distribution som hjälp åt den prioriterade fisken. När lönsamheten blev för dålig jämfört med att köpa från andra, hade ägaren Frionor inget intresse kvar att fortsätta driften. På en övermogen marknad fanns inga andra intressenter och det återstod bara att lägga ned driften och arbetsplatsen. Det fanns inte ens något av immateriellt värde som varumärket, att lämna över när den nedslitna och omoderna fabriken lades ned<sup>166</sup>. Inget utom ett fryslager finns kvar som påminner om att företaget existerat.

**Winborgs** ägare var skickliga och startade tidigt på flera olika produktområden jämsides ättikan. Den strategin fungerade ända till den för tidiga och misslyckade investeringen i djupfrost som körde företagets ekonomi i botten. De fortsatta nya satsningarna på olika områden och med nya förpacknings- och distributionstekniker lyckades aldrig fullt ut varför lönsamheten var fortsatt dålig. De nya ägarna "Aromatics intressenter" var inte heller intresserade av företaget sedan deras ursprungliga idéer inte kunnat genomföras och varken kunde eller ville satsa erforderligt kapital, enligt de förslag som de olika VD:arna ställde för att stärka företagets marknadsföring och varumärke.<sup>167</sup> Försäljningen till CPC var därför både

---

<sup>165</sup> <http://di.se/avdelningar/artikel.aspx?verifierad=2006-07-11>.

<sup>166</sup> Ruda, teleintervju 2006-03-18.

<sup>167</sup> Mörck, intervju 2006-07-13.

i ägarnas och företags/ledningens intressen. Marginaljämförelserna av produkterna medförde en viss utrensning av Winborgs sortiment, vilket upprepades vid fusionen med Van den Bergh Foods. Ännu idag finns dock ett rikstäckande sortiment med ättika i spetsen under varumärket Winborgs. Arbetsplatserna har lagts ned eller är under avveckling.

**Önos** kan lätt, i vilket fall utifrån sett, ses som det typiska familjeföretaget som inte överlever den tredje generationen. I det här fallet är det den andra generationen som inte tycks ha haft någon strategi, med resultat att den tredje generationen inte hade mycket att välja på. Försäljningen var säkerligen ett bättre alternativ än nedläggning eller konkurs.

Den nya ägarkonstellationen hade strategin klar för sig. De konsoliderade företaget genom höjning av kvalitén och utvidgning av sortimentet parallellt med en avvägd satsning på marknadsföring. Genom tillförsel av ytterligare kapital fick man möjlighet för satsningarna som räddade företaget att komma över den tröskel som fordrades för att bli huvudleverantör till grossister. När nivån var etablerad sålde man företaget som lever vidare i norska Orklaägda Procordia. Varumärket och produkterna finns kvar. Arbetsplatsen har blivit Nordens största syltfabrik.

## **Sammanfattning**

Sedan de sex företagen startade har det skett en kraftig omstrukturering av den totala livsmedelsindustrin framför allt genom stor volymtillväxt och teknikskiften som fordrat stora investeringar. Man frågar sig om det är en tillfällighet att inget av de undersökta företagen lyckats med att satsa på djupfrysta livsmedel trots tillgång på kapital och kompetens som inom Unilever. De har istället valt att satsa på annan spetsteknologi som t.ex. process-och förpackningsfyllnadsutrustning från Alfa-Laval och TetraPak.

Från en tillkomst i relativt stor frihet från begränsningar, har statsregleringar och avskärmningar från omvärldens marknader påverkat de undersökta företagen. Därifrån har resan gått vidare med avregleringar och stor rörlighet över gränserna vilket lett till internationalisering och konkurrens från importprodukter. Den livsmedelsindustri som ursprungligen mest var intressant för mindre familjeföretag och kooperativ har blivit del av de internationella börsföretagen, där Unilever och Orkla absorberat de lokala företagen ofta i samband med generationsskiften i familjeföretagen. Av de sex företagen inom frukt- och grönsakskonserveringsindustrin har fem försvunnit som självständiga företag varav fyra finns kvar som varumärken i internationellt ägda storföretag. Två av företagens arbetsplatser i östra Skåne finns kvar i ursprunglig verksamhet, varav ett som Nordens största syltfabrik.

Ett enda företag, Kiviks musteri, har överlevt som självständigt företag genom att hålla sig till en relativt smal nisch där det kombinerat legoproduktion med satsning på tillverkning för egen räkning under eget varumärke. Det visar att det trots tidens krav på skalfördelar i stordrift, funnits möjligheter för företag i frukt- och grönsakskonserveringsbranschen att överleva även i globaliseringens tidevarv.

Ur ett aktörsperspektiv ser man att ägarna till Bjäre, Bong och Önos (i sin senare verksamhet) medvetet handlade aktivt för att förbereda företagen för framtiden. I fallen Ruuthsbo, Winborgs och Önos första ägarkonstellation blev det som det blev, ett beteende utan medvetna mål.

Bristande entreprenörroller har lett till att företagens självständighet försvunnit. Anpassning av produktionstekniken i fas med senaste innovationer, samt utveckling av produktsortiment genom modern marknadsföring för att kraftigt stärka varumärket har lett till att företagen överlevt som varumärken i den internationalisering som skett då företagen fusionerats till större enheter.

Som svar på uppsatsens frågeställning kan man konstatera att strukturutveckling inom livsmedelsindustri och handel medfört en övergång till större företagsenheter både inom tillverkning och marknadsföring med internationell rollfördelning. För att konkurrera på en sådan marknad fordras både kapital och entreprenöranda av osedvanligt stort mått vilket inte funnits tillgängligt inom de ursprungliga familjeföretagen. Av tillverkningskoncentrationen följer också att produktionen samlats till ett fåtal platser även på nordisk och europeisk bas.

Vidare forskning är möjlig genom att studera det material som finns hos Bolagsverket i Sundsvall. Detta skulle kunna ge information om företagens ekonomiska ställning under verksamheten som självständiga företag. Efter fusioner har visserligen aktiebolagen hållits levande men oftast utan egen verksamhet eller som bolag för andra ändamål än de ursprungliga.

## Referenslista

### Otryckta källor

Borgh, Carl- Philip, *AB Bjäre industrier historia*, Stockholm, 1970. Opublicerat manuskript. En kopia förvaras hos uppsatsens författare.

Firma Gustaf Bong, *Huvudbok 1898 – 1905*, förvarad hos Campbell Soup Sweden AB, Karpalund.

Gustafsson, Per, *Th. Winborg & Co. Etablerat 1861. En krönika om "Winborgs"- ett intressant livsmedelsföretag i den svenska industrihistorien*. Kristianstad 1995. Opublicerat manuskript. En kopia förvaras hos uppsatsens författare.

Regionsmuséet Kristianstad, *Företagsinventering ca 1978*.

### Brev och e-mail

Ahrnstedt, Bengt, tidigare marknadschef Bong och VD MB, e-mail 2006-06-27.

Leijonhufvud, Agneta, född Bong. Brev 2006-05-07.

Niléhn, Göran, tidigare produktutvecklare Bong, e-mail 2006-03-27.

Tyrén, Ulf, PR chef Svenska Unilever, e-mail 060518.

Österman, Börje, tidigare förs.chef CPC och Novia, e-mail 2006-06-29.

### Intervjuer

Angergård, Kent, tidigare VD AB Önos, 2006-06-30.

Einarsson, Ingemar, tidigare säljare Storkök & bageri Önos, 2006-06-19.

Ericson, Claus, tidigare VD CPC Norden AB, 2006-05-18.

Hunger, Heinz, tidigare delägare och teknisk direktör AB Aromatic, teleintervju 2006-06-08.

Håkansson, Sven, tidigare fabrikschef VdBF Karpalund, anställd vid 15 års ålder på Gustaf Bong AB. Arbetade med företaget och varumärket i 50 år, 2004-03-24, 2006-04-04.

Levinsson, Kristina, f. Åkesson, marknadschef och delägare Kiviks Musteri AB, 2006-07-11

Magnusson, Ove, tidigare platschef AB Ruuthsbo konservindustrier, 2006-04-25, 2006-04-28.

Mörck, Lennart, tidigare VD Th. Winborg & Co. 2006-07-13.

Niléhn, Göran, tidigare produktutvecklare inom Unilever. Arbetade med varumärket Gustaf Bong i 40 år. Intervju 2006-03-24.

Ruda, Lars, tidigare VD Frionor. Telefonintervju 2006-03-18.

Strömbom, Jan, tidigare marknadsdirektör Novia livsmedelsindustrier 1975-1991. 2006-04-15, 2006-05-31.

Åhr, Sixten, tidigare finansdirektör Svenska Unilever, intervjuer 2006-03-26, 2006-06-29.

Åkesson, Bengt, teknisk direktör och delägare, Kiviks Musteri AB, 2006-07-11.

Ödlund, Björn, tidigare chef storkök Önos, teleintervju 2006-04-25.

### **Verifierade internetwebsidor.**

<http://www.kivikmusteri.se/historik.html>, verifierad 2006-05-25.

<http://www.livsmedelssverige.org/jordbord/industri3.htm>, verifierad 2006-07-11.

[http://www.svd.se/dynamiskt/naringsliv/did\\_9891662.asp](http://www.svd.se/dynamiskt/naringsliv/did_9891662.asp). verifierad 2006-07-11.

<http://sydsvenskan.se/skane/article115273.ece?> verifierad 2006-07-11.

<http://di.se/Avdelningar/Artikel.aspx?0=Index&ArticleId> verifierad 2006-07-11.

[http://www.chalmers.se/sections/om\\_chalmers\\_historia/chalmersgestalter/ca](http://www.chalmers.se/sections/om_chalmers_historia/chalmersgestalter/ca) verifierad 2006-04-24.

[http://www.stockholmslansmuseum.a.se/skolan/kult/kultfotovisa.cfm?in\\_nr=108&in\\_idgrp=39](http://www.stockholmslansmuseum.a.se/skolan/kult/kultfotovisa.cfm?in_nr=108&in_idgrp=39) verifierad 2006-04-24.

[http://www.infobanken.nacka.se/www./kultur/nacka\\_genom\\_tiderna/Platser/html/body\\_kum](http://www.infobanken.nacka.se/www./kultur/nacka_genom_tiderna/Platser/html/body_kum) verifierad 2006-04-24.

<http://www.procordiafood.com> verifierad 2006-07-11.

### **Tryckt källmaterial.**

Bolagsverket: Registreringshandlingar för:

AB Ruuthsbo konserverfabriker, 1921.

AB Önos, 1903.

Gustaf Bong AB, 1930.

Företagsfakta 5560195371.

### **Litteratur.**

Angergård, Kent / Bornstein, Anna C, *Det goda företaget*, Larsons förlag, Täby, 1993.

Bibeln, *Andra Konungaboken*, SKD förlag, Stockholm, 1952.

Bolin, Olof; Meyerson, Per-Martin; Ståhl, Ingemar, *Makten över maten, Livsmedelssektorns politiska ekonomi*, SNS, Stockholm, 1984.

Bondeson, Gustaf, *Aritmos. Om företagarganda i en föränderlig värld*. Helsingborg. 1988.

Borg, Henrik, *Den skånska livsmedelsindustrin*, Regionsmuséet i Kristianstad, rapport 2005:64, 2005.

Burke, Peter, (red.) *New Perspectives on Historical Writing*, Polity Press, Cambridge 2001.



Burkinshaw, J – Hood, N: *Roles of foreign subsidiaries in industry clusters*. Stockholm Institute for International Business/HHS 1998.

Gandemo, Bertil, ”Ägarförändringar för familjeföretag”, i Bertil Gandemo, red., *Familjeföretag och familjeföretagande*, FSF, Örebro. 2000.

Gersick, Kelin E, Davies, John A; McCollom Hampton, Marion; Lansberg, Ivan; *Generation to Generation -Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston, 1997.

Glete, Jan, *Ägande och industriell omvandling, Ägargrupper, skogsindustri, verkstadsindustri 1850 – 1950*. SNS, Stockholm, 1987.

Hertz, Suzanne, Mattsson, Lars-Gunnar, ”Företagets internationalisering på 90-talet – mot ökad internationell samordning” i Lars-Gunnar Mattsson och Staffan Hultén, red., *Företag och marknader i förändring – dynamik i nätverk*. Nerenius & Santérus Förlag, Stockholm. 1994.

Hydén, Sverker och Wiberg, Lars, *Generationsskifte i familjeföretag*. Björn Lindén information, Näsvisen 2004.

Johansson, Sigurd, *Jubileum 1986*, Margarinbolaget, Stockholm 1986.

Johansson, Sven-Erik, Falk och Marlene, *Ägarskiftet i Företag*, Ekerlids Förlag, Stockholm 1998.

Johansson, Sven-Erik och Lewin, Staffan, *Det ägarledda företaget*, IHM förlag, Göteborg, 1992.

Jonasson, Lars, *Lantbruk och livsmedelsindustri i Skåne*, Livsmedelsekonomiska samarbetsnämnden, 1997.

Karlsson Strider, Anneli, *Familjen & Firman*, EFI, Stockholm, 2000.

Larsson, Mats, *En svensk ekonomisk historia 1850-1985*, Norstedts, Stockholm, 1993 .

Lundquist, Gunnar, ”Gustaf Bong – en man och hans verk”, Ystads fornminnesförening, *Ystadiana*, 1993, sid 107 – 122.

Magnusson, Lars, *Sveriges ekonomiska historia*, Liber, Lund, 1982 .

Meyerson, Per-Martin, *Sockerbagare i doktorshatt*, Fischer & Co, Stockholm, 1997.

New York Times, June 26, 1990.

Nordgren, Karin, ”Rummet som organiserande kraft” i *Entreprenörskapets rationaliteter och irrationaliteter*, Frederic Bill, & Bengt Johannisson, red., Växjö universitet, 2004.

Persson, Magnus, *Livsmedelsindustrin i Skåne – Struktur och framtid*. Samhällsvetarlinjen vid Lunds universitet. 1982.

Ramström, Dick, "Småföretagen och framtiden" i Dick Ramström, red., *Mindre företag – problem och villkor*, Prisma, Stockholm. 1971.

Schumpeter, Joseph, *Om skapande förstörelse och entreprenörskap*. I urval av Richard Svedberg, RATIO, Stockholm, 1994.

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

Schön, Lennart, *Industrialismens förutsättningar*, Liber förlag, Lund. 1982.

SNI 3113 Statens industriverk, 1977:3 *Djupfrysnings- och konserverindustri*. Liber förlag, Stockholm 1977.

Sveriges handelskalender 1930, Albert Bonniers förlag, Stockholm 1930.

Sveriges handelskalender 1955, Albert Bonniers förlag, Stockholm 1955.

## ***Bilaga 1***

### **Intervjuguide**

#### **Företag:**

#### **Intervjuperson:**

Befattning i företaget:

Tidsperiod för anställning resp senaste befattning i företaget:

#### **Ägarförhållanden**

Vem eller vilka hade startat företaget?

När skedde detta?

Vad var ändamålet med företagsstarten?

Vem/vilka ägde företaget vid försäljningen?

#### **Överlåtelsen.**

Varför såldes företaget?

Vilka motiv hade köparna att köpa företaget?

Hur gick företaget vid köptillfället?

#### **Bolagsstruktur och organisation**

Vem eller vilka ledde företaget?

Hur självständigt var företaget efter övertagandet?

Hur förändrades styrelsen och bolagsledningen av övertagandet?

#### **Entreprenörsutveckling./Strategier**

Ändrades bolagets strategi genom övertagandet?

I vilken utsträckning förändrades entreprenörsaktiviteten?

#### **Fastigheter, fabrik och produktionslinjer**

Förändrades investeringar i ovanstående?

Lades någon del av företaget ner som resultat av övertagandet?

Medförde övertagandet att ny teknologi infördes?

Miljöfaktorer?

#### **Lönsamhet**

Förändrades lönsamheten?

#### **Marknadsföring**

Vilka var företagets största produkter?

Förändrades marknadsföringen efter övertagandet?

Varför anser du att företaget (inte) överlevde?

