

Efter sjuttiofem års verksamhet återtar AB Sunlight nu sitt ursprungliga familjenamn, LEVER. Bolaget var det första Unilever etablerade i Sverige. Men produkterna, främst Sunlight Tvättvål, såldes här redan på 1890-talet. Och man var inte främmande för reklam. I Norstedts almanacka för 1898 finns inte mindre än två annonser för den rena - fri från alla skadliga ämnen - Sunlighttvålen, som "förderfvar hvarken kläder eller händer och löser dock smutsfläckarna fullkomligt".

Ett världskrig och en felbedömning av marknaden hindrade länge en lyckosam utveckling. Anpassning av produktionen och envisa satsningar på att bygga upp en verksamhet till ömsesidigt gagn för både konsumenter och företagets ägare ledde slutligen till framgång. Men framgångarna är också till mycket stor del ett resultat av personalens tro på företaget och det hängivna arbete man lagt ned under långa och ibland svåra år.

I historien om ett företag, där personliga insatser betytt så mycket som inom Sunlight, väntar man sig att personer, som spelat en särskilt betydelsefull roll, skall framträda. Men i allmänhet är framgångarna resultatet av ett väl fungerande lagarbete. Personlistan skulle alltså bli lång. Jag har därför nöjt mig med en förteckning över bolagets verkställande direktörer, som ju ytterst varit ansvariga för ett företagsklimat, där experimentlusta och personligt initiativ uppmuntrats.

För att inte tynga texten med alltför många siffror redovisas omsättning, vinst och förlust samt investeringskostnader i tabellform eller diagram.

Planerna kring köpet av Barnängen har fått ett förhållandevis stort utrymme eftersom dessa varit helt obekanta och därför inte tillhör den muntliga historietraditionen inom företaget.

Ystad, våren 1987

Georg Boström

SUNLIGHT UNDER 75 ÅR
mm

KORT ÖVERSIKT 1890 - 1920
mm

Sunlight Tvättvål gjorde sin entré i Sverige något av åren runt 1890. Den importerades från England genom en agenturfirma i Göteborg, Bergman & Bergstrand, som fungerade som generalagent fram till 1911, då Lever Brothers bildade ett eget försäljningsbolag.

Aktiebolaget Bröderna Lever registrerades i januari 1911. I Stiftelseurkunden heter det:

Bolaget skall hafva till ändamål att drifva rörelse för tillverkning af tvål, såpa, parfymer, glycerin, rengörings- och polérmedel, toalettartiklar af alla slag och andra artiklar, äfvensom bedrifva annan därmed förenlig verksamhet.

Aktiekapitalet utgjorde vid starten 20.000 kronor och fördelades på 100 stycken 6 % preferensaktier och 100 stamaktier.

Två kombinerade kontor och lager inrättades. Det ena i Stockholm för norra delen av landet, det andra i Göteborg för södra delen. Kontoren arbetade oberoende av varandra och båda hade direktkontakter med huvudfirman i England.

Försäljningen torde ha varit rätt blygsam, eftersom man fortsatte att importera tvålen. Lever Brothers policy var annars att börja tillverka i de länder, där omsättningen var tillräckligt stor för att kunna bära kostnaderna för egen produktion. En bidragande orsak till den blygsamma försäljningen var säkerligen moderbolagets fasta föresats att lära husmödrarna att använda tvål i ett land, där man sedan mycket länge hade varit van att luta och koka och gnugga sina kläder på ett tvättbräde.

Varubristen under det första världskriget gjorde dock även den mest konservativa konsument benägen att pröva nyheter. Situationen utnyttjades påpassligt. Varje möjlighet att få över varor från England togs till vara, och företaget lyckades importera avsevärda kvantiteter tvättvål och tvålflingor. De svenska husmödrarna använde emellertid "Sundlighetstvålen", som den ofta kallades, på sitt eget sätt. De blandade den med soda eller björkaska och kokade såpa av den.

Då Östersjön blockerades 1917 stängdes stockholmskontoret och rörelsen drevs helt från Göteborg. Samtidigt ändrades namnet till Sunlight Såptvål Aktiebolag. Ett relativt stort lager av engelska Vinoliaprodukter - toalett-tvål, schamponeringsmedel, puder, talk, hudkrämer, hårpomador, mustaschvax, parfymmer etc - höll igång företaget mellan de sporadiska sändningarna från England.

Så småningom tog också lagret av Vinoliaprodukter slut, och personalen fick mellan de militära tjänstgöringsperioderna sysselsättas med att organisera för en kommande fredstid. Eftersom man inte hade några intäkter att tala om, fick moderföretaget svara för löner och hyror.

I början av 1919 medgav ententmakterna en betydligt ökad export till Sverige av åtskilliga varuslag. In till landet kom då inte bara råvaror som svensk industri led brist på utan också - och kanske framför allt - helfabrikat. Oftast till priser som den svenska industrin uppfattade som ren dumpning.

Ett av de områden där man fruktade att svensk industri skulle konkurreras ut var tvål och tvättmedel. Den svenska importen uppgick före 1914 till 250 ton per år. Nu ökade enbart Storbritannien den svenska importkvoten till 1.000 ton, 20 procent av hela förkrigskonsumtionen av tvål.

Vidare ryktades att Lever Brothers ganska omedelbart skulle förverkliga sina under kriget skrinlagda planer på att bygga en stor tvålfabrik på svenska västkusten. En tomt förvärvades i Nödinge vid Göta Älv, ett par mil norr om Göteborg.

Med tanke på Lever Brothers tillgång till råvaror som var relativt svåråtkomliga för svenska företag fruktade man för en såväl kvantitetsmässig som prismässig konkurrens och för att den skulle leda till nedläggning av inhemska fabriker.

Just då blev det dock inte något av Lever Brothers planer. Tomten i Nödinge användes inte och försäljningsorganisationen i Sverige, Sunlight Såptvål Aktiebolag, fortsatte att importera. Representantkåren utökades dock med fyra man till sex. De produkter som såldes av det svenska bolaget var Sunlight Tvål, Rinso Tvålpulver i små kvantiteter och Lux Tvålflingor som var huvudprodukten och då hade mycket liten konkurrens.

KEMISK-TEKNISK TRUST FÖR SKANDINAVIEN

%%

Omedelbart efter krigsslutet började man inom Lever Brothers att diskutera olika marknader för vidareutveckling och expansion. Blickarna föll då på Skandinavien. Under 1900-talets första decennium hade de skandinaviska länderna, och speciellt Sverige, upplevt en snabb industrialiseringsprocess. Levnadsstandarden hade stigit och de skandinaviska ekonomierna stimulerades ytterligare när Europa skulle återuppbyggas. Som neutrala stater hade de en modern produktionsapparat intakt.

Vid sidan av de relativt obetydliga försäljningsföretagen i regionen hade Lever Brothers redan 1913 förvärvat den tyska halvparten av aktiekapitalet i den norska oljefabriken De Nordiske Fabriker Aktieselskab, DENOFA. Dess produktion hoppades man nu kunna öka högst väsentligt. Bland annat planerade man att engagera Leverföretagen i Danmark och Sverige som försäljningskanaler för vissa kvantiteter av i Norge härdat vegetabilisk olja.

I december 1920 rapporterade plötsligt stockholms-tidningarna ett samgående mellan Barnängens Kemiska Fabriker AB och Lever Brothers svenska intressen. Aktierna

i Barnängen och Sunlight sades ha förvärvats av ett svenskt intressentbolag som var under bildande och vars kapital uppgavs vara till största delen svenskt. Båda bolagen skulle dock som tidigare skötas var för sig.

Svenska Dagbladet, som var först med nyheten, utgick dock från att Lever Brothers ekonomiska inflytande i det nya företaget skulle bli synnerligen stort. Enligt tidningen framgick den betydande utländska kapitalinvesteringen särskilt tydligt av ett "från vederbörande håll utsänt meddelande att den nu verkställda sammanslagningen endast torde vara första steget till vad som kallas en planerad konsolidering av hela industrin inom branschen i Skandinavien". Det nya intressentbolaget förklarades ha till ändamål att förvärva industri- och handelsaktier inom den kemisk-tekniska branschen i Sverige och grannländerna. Svenska Dagbladet uppgav vidare att det i invigda kretsar var känt att trusten ämnade söka monopolisera all tillverkning av tvål och såpa inom de skandinaviska länderna genom inköp av befintliga industrialanläggningar.

Genom konsolidering skulle industrin kunna arbeta under bättre förutsättningar: lägre tillverkningskostnader och därmed lägre konsumentpriser. Sammanslagningen skulle också medverka till ett större handelsutbyte inom branschen. Genom Lever Brothers skulle det nya företaget komma i direkt förbindelse med de största råvarukällorna i världen och därigenom kunna betinga sig lägre råvarupriser än som dittills varit fallet.

Avsikten var också att det nya företaget skulle förvärva tillverkningsrätten för många produkter som importerats till Sverige i stora mängder liksom exporträtten för dessa artiklar till grannländerna. Pengar som dittills gått till utlandet skulle därigenom stanna kvar inom landet i form av arbetslöner, räntor etc.

Inställningen till sammanslagningen var dock inte odelat positiv. Tidningarna ifrågasatte således huruvida fördelarna uppvägde nackdelarna av att en gammal svensk industri kom mer eller mindre under utländsk kontroll.

Kritiken stärktes när det blev bekant att de svenska aktieägarna som ersättning för sina företag bara skulle få 7 % preferensaktier i det planerade holdingbolaget, medan det brittiska företaget tog hand om samtliga stamaktier, där det avgörande inflytandet skulle ligga.

Förutom Barnängen och det svenska Sunlightbolaget skulle ytterligare sex företag ingå i koncernen: AB Grumme & Son och Hylin & Komp:s Fabriks AB i Stockholm, Happachs Såpfabriks AB samt Malmö Gamla Tvålfabriks AB i Malmö, AB Eneroth & Komp och Tvål & Parfyfabriken Viola i Göteborg. Sedan kritiken skärpts ytterligare - bland annat från vissa köpmannakretsar - meddelade dock Eneroth, Viola och Grummes att de hade avvisat en förfrågan om underhandlingar.

Ett preliminärt avtal mellan direktör Harald Åsbrink i Barnängen, som representant för innehavarna av aktiemajoriteten i bolaget, och Lever Brothers Ltd/DENOFA hade faktiskt undertecknats redan den 26 augusti 1920. Den 29 oktober meddelade emellertid Lever Brothers representanter skriftligt att företaget inte ansåg sig bundet av avtalet. Skälet uppgavs vara dels att de förutsättningar under vilka avtalet slöts visat sig icke förefinnas, dels att Åsbrink inte i övrigt kunnat fullfölja avtalet. Vid den avtalade genomgången av Barnängens tillgångar och verksamhet fann Lever Brothers revisorer att bolagets värde inte motsvarade det av Åsbrink garanterade och därmed inte heller det överenskomna priset.

Samma dag, dvs den 29 oktober 1920, bekräftade Lever Brothers representanter skriftligt en dagen innan träffad överenskommelse med ryttmästaren Axel Wallenberg om köp av minst 48.000 - helst alla - av de 55.360 aktierna i Barnängen. Köpeskillingen hade nu reducerats till hälften av vad som tidigare överenskommits med Åsbrink. Ryttmästare Wallenberg meddelade i brev av 26 november att mer än 48.000 aktier fanns tillgängliga för utbyte i AB Mälarprovinsernas Bank.

Den 29 oktober godkände svenska Sunlights verkställande direktör, Mr Wm Rodger, för Lever Brothers räkning att ytterligare högst 60.000 kronor fick ställas till Barnängens förfogande intill den 14 november. Och den 27 november skrev Mr Rodger till AB Mälarprovinsernas Bank i Stockholm följande:

Som ni förmodligen redan fått veta, ha samtliga frågor beträffande vårt förvärv av Barnängens aktier kunnat avgöras till ömsesidig tillfredsställelse, så att vi redan praktiskt taget utöva kontroll över Barnängen.

Jag beklagar, att jag kan besöka Stockholm personligen först omkring den 10 december, för att konsultera med nuvarande ledning av Barnängen.

Emellertid förstår jag, att Direktör Frykberg behöver ytterligare kontant hjälp och beder jag Eder å Lever Brothers vägnar, att lämna honom sådan hjälp till den 10 dec. till ett maximum av Kr 100.000.

Trots att affären sålunda föreföll helt klar drog Lever Brothers sig ännu en gång tillbaka. Barnängen, som under de två senaste åren haft betydande svårigheter att finansiera verksamheten, försattes i mars 1921 i konkurs. Under tiden fortsatte den störste fordringsägaren, Mälarprovinsernas Bank, underhandlingarna med Lever Brothers. Vid styrelsesammanträde i februari rapporterade bankens verkställande direktör att man efter långvariga förhandlingar med ombud för Lever Brothers enats om ett förslag till köpeavtal. Inte heller nu genomfördes affären.

Ett avgörande kom först genom utslag i en domstol i London 1925. Wallenberg väckte åtal mot Lever Brothers med krav på skadestånd för att kontraktet angående förvärvet av Barnängen inte hade fullföljts. Mälarprovinsernas Bank framförde krav på ersättning för de 600.000 kronor banken tidigare ställt till Barnängens förfogande mot Lever Brothers borgen.

Domstolen ogillade Wallenbergs krav med motiveringen att köpekontraktet var ogiltigt enligt svensk lag, som innehåller bestämmelser om inskränkning it utlänningars rätt att besitta fast egendom. Ett villkor för Lever

Brothers borgen bedömdes vara att affären kunnat genomföras. Då kontraktet förklarades ogiltigt förföll även bankens talan.

DEN VITE MANNENS GRAV

mmmmmmmmmmmmmmmmmmmmmmmmmmmm

Vid sin skandinaviska rundresa 1923 köpte Lord Leverhulme - Lever Brothers grundare - en stor fabrikstomt med en halvfärdig fabriksbyggnad i Nyköping. Byggnaden, som var avsedd för tillverkning av kullager, hade uppförts under krigsåren men hade inte blivit färdig före krigsslutet. På tomtens fanns också en luxuöst inredd kontorsbyggnad. Däremot saknades lagerlokaler.

Lord Leverhulmes rådgivare avrådde energiskt från köpet och tryckte särskilt på de betydande summor som Lever Brothers redan hade förlorat i Sverige. Lorden var dock envis och vann diskussionen. Man beslöt att färdigställa byggnaden och att installera utrustning för tillverkning av tvättvål. Inga anstalter vidtogs däremot för tillverkning av såpa eller blekande tvättpulver, dvs de produkter som svarade för den ojämförligt största delen av den svenska rengöringsmedelsmarknaden.

1924 skedde en överflyttning av administrationen från Göteborg till Nyköping. I samband därmed ändrades firmanamnet igen, nu till det kortare AB Sunlight.

Vid förberedelsearbetena i Nyköping kom man underfund med att ytterväggarna och delar av första våningens golv inte var tillräckligt starka för att bära upp tvålpannor, maskiner och övrig utrustning. Väsentliga förstärkningar blev därför nödvändiga.

Produktionen startade 1925 med tillverkning av Sunlight Tvål, Lux Tvålflingor och Vim Skurpulver. Något senare startades också tillverkningen av Rinso Tvålpulver med perkarbonat som blekmedel. Koncernledningen i London hade beslutat att satsa hårt på Rinso internationellt för att söka slå tyska Henkels mycket framgångsrika Persil.

Introduktionen av Rinso föregicks av en marknadsundersökning för att ta reda på de svenska tvättvanorna och vilka tvättmedel som användes i hushållen. Detta var antagligen den första konsumentundersökning som någonsin hade utförts i Sverige. Med all önskvärd tydlighet visade den att vad svenskarna ville ha var dels ett alkalistarkt tvättpulver som blekte lika bra som Persil, dels såpa. Om denna undersökning gjorts något år tidigare, hade fabriken i Nyköping antagligen aldrig köpts.

Man trodde att Rinso och Sunlight Tvål skulle kunna konkurrera om marknaden. Det nya Rinso introducerades med pukor och trumpeter och stöddes av mycket kraftig reklam under åren 1926 och 1927. "Sunlight är den firman som säljer för en halv miljon och annonserar för en miljon", anmärkte en grossist till en av bolagets försäljare. Produkten tvättade inte lika vitt som konkurrenten Persil och hela operationen blev ett slag i luften. Annonseringen upphörde helt 1928. Sunlighttvålen kunde inte heller hävda sig gentemot såpan.

Ett nytt försök att bryta in på marknaden gjordes hösten 1929 med Lux Toalettvål, den vita tvål som något år tidigare gjort succé i Förenta Staterna. Ett dussin Luxtvål, tillverkad i Nyköping, distribuerades gratis till 28.000 detaljaffärer. Syftet var att tvålen skulle finnas tillgänglig i butikerna när den efter dåtida begrepp gigantiska reklamkampanjen startade på nyåret 1930. I stora annonser i dagstidningarna och i en stor del av veckopressen intygade de mest kända kvinnliga filmstjärnorna i Hollywood att de höll sin hy fräsch med Lux Toalettvål. Under första kvartalet 1930 infördes tre hel- eller halvsidor i veckan i de åtta stockholmstidningarna. Från fabriken såldes under samma tid ett gross Luxtvål i stockholmsdistriktet. Introduktionen blev en flop. Tvålens kvalitet var undermålig och konsumentpriset, 1 krona för en 100-gramstvål, alldeles för högt för att tvålen skulle få den massanvändning som man hade räknat med. Konkurrenten Palmolive, som var mycket populär, kostade bara 75 öre.

Sedan starten 1911 hade företaget kunnat redovisa vinst endast under krigsåren, då allt man kunde importera togs emot med uppräckta händer. Sedan försöket att erövra marknaden med Rinso hade misslyckats, fortsatte kräftgången och 1931 befann sig företaget i bottenläge med en total produktion av knappa 200 ton. Försäljarkåren, som hade utökats till introduktionen av Rinso, minskades till två seniorförsäljare och en resande dekoratör. Avskedad blev också bolagets verkställande direktör, den tredje sedan 1924. Inom kocernen blev Sunlight i Nyköping känt som "den vite mannens grav".

Främsta orsaken till de ideliga misslyckandena var säkerligen det engelska moderbolagets kompakta motstånd mot att anpassa produktionen till de svenska konsumenternas vanor och preferenser. I Storbritannien använde man tvätt-tvål och i någon mån tvålflingor till tvätt och rengöring, och det ansåg man att de svenska husmödrarna också borde lära sig att göra.

Koncernledningen i London övervägde i början av 1930-talet att lägga ned tillverkningen i Sverige och att återuppta importen från England. Kalkylerna visade emellertid att kostnaderna för underhåll av fabriksbyggnader och maskiner i Nyköping sannolikt skulle överstiga förlusterna vid fortsatt drift. Man beslöt därför att göra ett sista försök att blåsa liv i de svenska tvålaffärerna. Den nya företagsledningen fick ultimatum: inom två år skulle rörelsen sättas på fötter, annars skulle fabriken definitivt läggas ned. Beslutet modifierades senare så att det fanns hopp om en fortsättning av verksamheten om affärerna inte ytterligare försämrades under tvåårsperioden.

NYA TAG
mmmmmmmm

Den nye verkställande direktören, en ung dynamisk engelsman som också var ansvarig för koncernens danska tvålföretag, började omedelbart bygga upp en ny försälj-

ningsorganisation. En av de två kvarvarande seniorförsäljarna, också han en driftig person som dessutom hade gott anseende och många goda vänner bland de mest betydande företagen inom handeln, utnämndes till försäljningschef, och fyra nya försäljare/dekoratörer anställdes. Fältorganisationen bestod således hösten 1931 av fyra försäljare/dekoratörer och en seniorförsäljare, som huvudsakligen ägnade sin uppmärksamhet åt grossister och större detaljaffärer, främst stora färghandlare som då var betydande distributörer av kemisk-tekniska och kosmetiska preparat. Direktion och försäljningsavdelning placerades i Stockholm i ett kontor på tre rum, som övertagits från koncernens annonsbyrå. Den obetydliga reklam som förekom efter den misslyckade introduktionskampanjen för Lux Toalettvål sköttes från byråns kontor i Berlin och London. Bokföring, fakturering, kassa och inköp lämnades kvar i Nyköping - liksom, helt naturligt, avdelningar inom produktion. Lagren i Göteborg och Stockholm ansågs det nödvändigt att behålla.

De första utåtriktade åtgärder som vidtogs var ett utbyte av praktiskt taget alla lager av Sunlightprodukter i handeln. Luxflingorna och Sunlighttvålen var bruna av ålder. Rinsopulvret sprängde paketen i klistringen, färgtrycket på kartongerna hade bleknat och fukten hade förvandlat pulvret till hårda, svårslösliga klumpar. Värst var det ändå med Luxtvålen. Den hade torkat till hårda kakor som hade spruckit och löddrade mycket dåligt. Dessutom hade parfymen försämrats så att tvålen luktade allt annat än gott.

Sedan det danska företagens fabrikschef övervakat produktionen någon tid och lärt upp tvålkokarna i Nyköping kom man till rätta med kvaliteten på samtliga produkter. Luxtvålen nyintroducerades 1932. Konsumentpriset halverades. Tvålen packades i attraktiva tredussinkartonger och det blev försäljarnas uppgift att försöka få fram dem på disken i butikerna. En relativt stor annonskampanj sattes också igång. Den nya tvålen slog an på konsumenten.

Det var en bra tvål och priset - först 50 senare 35 öre - acceptabelt. Filmstjärnornas rekommendationer bidrog nog också till att Lux så småningom blev Sveriges mest sålda toalettvål.

Under de närmast följande åren lanserades dessutom ett antal oinslagna kvalitetstvålar, också de förpackade i skyltkartonger. De blev populära och imiterades ofta av övriga fabrikanter. Söderns Rosor, till exempel, följdes ganska snart av konkurrentens Nordens Blomster, som dock försvann mycket snart.

Åren 1931 - 1935 genomfördes grundliga bransch- och konsumentundersökningar. Drygt 3.000 hushåll intervjuades 1932 om sina tvättvanor och önskemål om tvättmedel. Inte mycket hade ändrats sedan den förra undersökningen i mitten av tjugotalet. Såpa skulle det vara och preferenserna för starkt blekande tvättpulver av typ Persil och Vita Tvättbjörn hade förstärkts.

Hoppet om att göra Sverige till en tvättvålsmarknad hade man dock inte gett upp. Gick det inte med tvål i bitar skulle kanske tvål i flingform, som löste sig lättare och var något bekvämare att använda, tilltala konsumenten bättre. 1932 lanserades därför Sunlight Tvålflingor, dels med hjälp av Sunlight-Tidningen som tillsammans med små provpaket delades ut i hushållen. Flickor iförda hättor och kläder påminnande om gumman på Sunlightkartongen skötte distributionen i städer och tätorter. Produkten blev ett misslyckande och lades ned 1934.

Utan påtaglig entusiasm från moderbolagets sida upptogs tillverkningen av såpa i lös vikt. Tvålpannor och utrymme fanns det gott om i fabrikslokalerna och packningen i 100 kilos träfat fordrade inga investeringar i maskiner. De fasta kostnaderna påverkades sålunda endast i ringa grad. Däremot kunde såpan, även om den inte gav vinst, bidra till en inte ovälkommen kostnadstäckning. Marknaden - 37.000 ton - delades mellan ett femtiotal tillverkare och var därför tämligen lätt att tränga in på. Konkurrenten var ändå hård och inriktades helt på priset, som ibland sänktes ett par gånger om dagen.

Blekande tvättpulver sade moderbolaget däremot direkt nej till. Sunlight hade ju misslyckats med Rinso. För att tränga in på den marknaden, som helt dominerades av konkurrenten Persil, bedömdes relativt stora investeringar i såväl anläggningar som marknadsföring nödvändiga. Så länge framgångarna inte varit större än dittills var man inte beredd att göra så stora satsningar.

Planering och resultat följdes helt naturligt noggrant av moderbolaget. Kontinentkommittén, som gentemot koncernstyrelsen ansvarade för verksamheten i bland annat Sverige, kom ett par tre gånger om året till Stockholm för diskussioner. Varje kvartal fick kommittén en redovisning av försäljningen och uppgift om det ekonomiska resultatet. Under ett par kritiska år tillbringade försäljningschefen och ett par av hans assistenter natten före varje kvartalsslut på stockholmslagret, där de fakturerade varor som aldrig lämnade lagret. Första måndagen därefter krediterades kunderna för dessa varor. Det gällde att undgå ett beslut om nedläggning av fabriken i Nyköping. Bluffen uppdagades tydligen aldrig och företaget fick ytterligare tre månader på sig att bättra på resultaten.

En representant för koncernens annonsbyrå placerades i början av 1932 i Stockholm som reklamchef för koncernens kemisk-tekniska företag i Danmark, Finland, Norge och Sverige. Och 1935 fick företagen i Danmark, Finland och Sverige, som helt ägdes av koncernen, också gemensam teknisk och kommersiell ledning.

Från det norska företaget hämtades idén till nästa introduktion: såpa som märkesvara. Den marknadsfördes i halvkilopaket - senare också i kvartskilopaket - under namnet Fylgia. Trots anvisningarna från Norge mötte en del irriterande och svåröverkomliga besvär innan lanseringen, som kunde genomföras först sedan en specialtillverkad kvalitet av pergamypapper och en alkalibeständig tryckfärg hade tagits fram.

Fylgia var den första såpa i Sverige som annonserades. Kvantitativt blev den en succé.

De större såptillverkarna hade redan tidigt slutit sig samman i vad som avsågs bli en priskartell, Såpförsäljningsbolaget. Överkapaciteten ledde emellertid till ideliga försök att genom prissänkningar - som sällan kom konsumenten till godo - eller smygrabatter vinna nya kunder. Sunlights inträde på marknaden skärpte naturligtvis konkurrensen ytterligare. Samtliga tillverkare gjorde förluster. En del mindre och medelstora företag lämnade det gemensamma försäljningsbolaget, som därigenom i stort sett förlorade sin betydelse. I detta kaos anmodades Sunlights försäljningschef att ingripa. Efter ett halvårs intensivt arbete lyckades han ena alla företagen, och den nya såpningen kom till stånd. Den existerade sedan fram till slutet av 1940, då bristen på förstklassiga råvaror hindrade tillverkning i större omfattning. Soyaoljan reserverades nu för livsmedelsindustrin och såpa gjord på sillolja tilltalade inte konsumenterna. Den betraktades som surrogat som fick duga när ransoneringskupongerna bara gällde för såpa.

Under den nya företagsledningen ökade försäljningen från 200 ton 1930 till 4.500 ton 1935. Såpan stod då för bortåt tre fjärdedelar av omsättningen. Även om såpan hela tiden hade sålts med minimal förtjänst och ibland med förlust förd den ändå något gott med sig: man hade visat att företaget kunde göra sig gällande om bara rätt produkt kunde erbjudas marknaden.

HON TRODDE HANS SKJORTA VAR VIT TILLS
%%

Företagsledningen var nu övertygad om att det svenska bolagets framtid skulle vara säkrad med ett bra blekande tvättpulver. Efter envisa framställningar lyckades man slutligen 1935 med hjälp av kontinentkommitténs ordförande och marknadsexpert få koncernstyrelsens samtycke till att investera i en begagnad förpackningsmaskin och en del mindre tillbehör. Ett blåsskepp fanns redan från Rinso-

tiden. Betydligt svårare var det att få det reklamanslag på 400.000 kronor som ansågs nödvändigt för att sälja 500 ton under introduktionsåret.

Ett genombrott på tvättpulvermarknaden fordrade att produkten skulle finnas tillgänglig i alla butiker där konsumenten väntade sig att finna den. Vidare ansågs det nödvändigt att exponera varan väl både inne i butikerna och i skyltfönstren.

Länge hade det stått klart att försäljningsorganisationen inte på långt när räckte till för en aktiv bearbetning av detaljhandeln i hela landet. Inför den planerade introduktionen av Radion - som tvättmedlet skulle kallas - gjordes en analys av landets butiksnät och på basis härav nyrekryterades personal under hösten 1935. I första hand anställdes butiksbiträden som åtminstone delvis fungerat som inköpare och som skött butikernas varuexponering. I några fall anställdes också försäljare från någon av de större grossistfirmorna.

Sunlightförsäljarens arbete avvek en del från den uppgift som andra företags försäljare vanligen hade på den tiden. Sunlightförsäljaren skulle först och främst se till att bolagets produkter fanns i lager i tillräckliga - men inte för stora kvantiteter. Han skulle också försöka få exponera produkterna på disken, i hyllorna och i skyltfönstren. Självbetjäningsbutiker fanns det vid den tiden ytterst få, om ens några. Vidare skulle han se till att på något sätt defekta produkter byttes ut mot fräscha. Order i detaljhandeln överlämnades till butikens ordinarie grossist för leverans. Försäljarens uppgift var alltså mer att representera bolaget än att hård sälja fysiska varor. Inom Sunlight talade man därför i regel om försäljarna som representanter.

På nyåret 1936 uppgick fältstyrkan till 17 man. I Stockholm, Göteborg och Malmö, där parkeringsförhållandena var besvärliga, anlätades utomstående dekorationsfirmor för fönsterskyltningar. I övrigt utrustades representanterna med en liten bil, en Ford Junior, så att de kunde föra med sig också skyltmaterial.

I slutet av februari 1936 stod man så färdig att introducera det nya tvättmedlet. Det lanserades i 265-gramskartonger till ett konsumentpris av 45 öre, vilket var 5 öre lägre än Persil, som dominerade marknaden helt. Både förpackning och produkt var helt jämbördiga med konkurrenten och dessutom gav Radion tvätten en frisk doft. Dittills hade en frän kemikalielukt alltid stuckit i näsan när man öppnade ett tvättpulverpaket.

Vid den konferens som representanterna kallades till gavs en ingående presentation av produkten och den planerade reklamen. Tillverkningen demonstrerades i fabriken och deltagarna undervisades om tvättmetoder och om pulvrets verkningsätt. Genom en tvättdemonstration kunde de själva övertyga sig om resultatet. För första gången användes planerade försäljningssamtal. Argumenten fanns inklistrade i locket till en liten ask, som innehöll dels ett Radionpaket, dels en mapp med klichéavdrag av första årets annonser och en lista över de tidningar inom respektive försäljningsdistrikt där annonserna skulle införas.

Väl förberedda och fulla av entusiasm skickades representanterna ut på fältet. Ordern var att sälja in minst tre paket i varje butik, att informera om produktens fördelar och att placera ut skyltmaterial i butik och fönster.

För första gången fick representanterna nu uppleva att gå ut och introducera en produkt som de visste var vad konsumenten ville ha och som dessutom fick ett starkt reklamstöd. Det var inte bara skyltmaterial i många nya former och annonser i dagstidningar och veckopress. Flygburna skyltar - en nyhet för Sverige - talade om Radion. Från Katarinahissen i Stockholm släpptes 3.000 Radionballonger upp med presentkort på ett paket Radion på varje ballong. Kort returnerades i hundratal från alla delar av Sverige och från grannländerna.

Den första tiden blev ändå inte helt en dans på rosor. I synnerhet grossisterna var ljumma. Persil hade en så stark ställning att de inte trodde att Sunlight skulle kunna bryta "monopolet".

Detaljhandeln och kooperationen var betydligt mer öppna för den nya produkten. En konkurrent till Persil hälsades med tillfredsställelse. Tillverkaren - den tyska Henkelkoncernen - hade uppträtt lite väl självsäkert för att vara riktigt populär.

Henkels kände tydligen mycket snart av konkurrensen. De ökade sin reklam och intensifierade sin redan tidigare väl utbyggda demonstrationsverksamhet. Genom en kraftig prissänkning på dotterbolagets Vita Tvätbjörn försökte de också stoppa Radion.

Försäljningsplanerna för Radion inte bara höll under introduktionsåret. De överskreds. Därigenom kunde reklambudgeten för 1937 ökas så att den planerade Radionrevyn kunde sättas igång.

Radionrevyn hade premiär i Nyköping i mitten av januari och ambulerade över hela landet fram till september 1939, då krigsutbrottet satte stopp. Revyn bjöd gratis på ett 90 minuter långt underhållningsprogram och avslutades med en instruktiv tvättdemonstration. Efter föreställningen fick publiken presentkort som berättigade till köp av två paket pulver till priset av ett, 45 öre. Som konferencier och ledare på scenen hade engagerats Stockholms populäraste revyprimadonna, Nita Hårleman. Illusionisten Madame Karadja var också ett fint dragplåster.

Det jämförande vithetstema som Radionreklamen redan från början hade byggts upp kring slog tydligen an på konsumenterna. "Hon trodde hans skjorta var vit, tills" blev snabbt ett allmänt slagord och utnyttjades till och med i en nyårsrevy i Stockholm. Reklamförbundet nominerade Radionkampanjen till årets bästa reklaminsats.

Mindre trevliga inslag var däremot förtalskampanjen mot Radion och försöken att engagera köpmannaorganisationerna och Stockholms Handelskammare i attacker mot Radionrevyn. Man ville få den stoppad genom att få den förklarad som stridande mot god affärssed.

Sunlights offensiv fullföljdes med introduktionen av ett dubbelpaket, och 1938 - det sista normala året före andra världskriget - hade Radion erövrat 25 procent av tvättpulvermarknaden. Persil hade gått ned till 65 procent och alla övriga märken höll oförändrat 10 procent. Äntligen började framgångarna också visa sig i vinst- och förlusträkningen. 1938 redovisade företaget vinst för första gången sedan 1918.

STÖRRE FABRIK

mmmmmmmmmmmmmmmmmm

Även om fabrikslokalerna var väl tilltagna för de första årens produktion, kunde de inte klara hur stora produktionsökningar som helst. Mer eller mindre automatiserade förpackningsmaskiner för toalettvål, såpa och tvättpulver installerades 1936. Inför planerna att lansera ett blötläggningsmedel och att intensifiera ansträngningarna att utvidga verksamheten bland storförbrukare - institutioner av olika slag, industrier, tvättinrättningar etc - blev det nödvändigt att bygga ut såväl tillverkningslokaler som lagerutrymmen. Fabriksbyggnaden utvidgades väsentligt, fabrikstomten fördubblades i det närmaste och en stor lagerbyggnad uppfördes intill SJ:s stickspår inne på fabriksområdet. Järnvägstransporter började användas alltmer såväl för distribution av färdigvaror till handeln som för transporter av råvaror och förpackningsmaterial till fabriken.

OROSTIDER

mmmmmmmmmmmm

Också huvudkontoret på Sveavägen började bli trångt. Sedan hösten 1938 letade man efter nya lokaler. Diskussioner fördes bland annat om en kontorsvåning i Grängesbergsbolagets fastighet vid Gustav Adolfs Torg. Sunlight som sålde dagligvaror - och därtill med så tvivelaktiga metoder

som reklam - betraktades dock inte som en tillräckligt värdig hyresgäst ens i lokaler på husets baksida mot den då trånga och mörka Jakobsgatan.

Däremot erbjöd Thulebolagen en våning i sin nybyggnad vid Sveavägen. När kontraktet skulle skrivas bröt emellertid andra världskriget ut. Med hänsyn till osäkerheten kring råvaruförsörjningen beslöt företagsledningen att stanna kvar i de gamla, billiga lokalerna snett över gatan och att i stället behålla personalen så länge som möjligt. Därmed kom flyttningen från Sveavägen 25-27 att dröja nio år.

Framgångarna fortsatte med ökande omsättning på huvudprodukterna och därmed också stigande marknadsandelar och vinst. Nästa "stora" produkt, blötlägnings- och avhärdningsmedlet Omo, lanserades i januari 1939. Snabbare än väntat tog produkten marknad från konkurrenterna. Omo samannonserades och marknadsfördes som komplement till Radion.

Allt mer aggressiva krav på ökat livsrum från Hitler-Tysklands sida orsakade då och då mer eller mindre allvarliga konflikter i Europa under senare hälften av 1930-talet. Efter Chamberlains löfte om "fred i vår tid" sedan Tyskland efter att ha annekterat Tjeckoslovakiet hösten 1938 förklarat sig inte ha fler territoriella krav i Europa dämpades den politiska oron betydligt.

De första sex månaderna 1939 förflöt relativt lugnt. I augusti förmärktes åter en viss oro. När Ryssland/Tyskland mitt under brittisk-franska förhandlingar med Sovjet plötsligt slöt ett nonaggressionsavtal övergick en försiktig upplagring i handeln till panikartad hamstring.

Sunlights ordertelefoner gick varma. Samma kund skickade skriftliga order till försäljningsavdelningen i Stockholm såväl som till lagerkontoren i Nyköping och Göteborg eller Malmö. Företaget hade ingen möjlighet att inom rimlig tid leverera de beställda kvantiteterna - ja, inte ens att per post vägra att acceptera inkomna order. De stoppades i "Hitlers orderväska", som sedan under många år förvarades på försäljningskontoret.

För att hindra spekulationsköp utarbetades snabbt en fördelningsplan baserad på tidigare köp. Direktkunderna lovades regelbundna vecko- eller månadsleveranser så länge råvaror kunde anskaffas. Erbjudandet accepterades allmänt och fördelningsplanen följdes i stort sett tills den statliga ransoneringen infördes våren 1940. Eftersom bolaget hade relativt gott om råvaror för Lux Toalettvål, vidgades den tidigare begränsade distributionen av denna. Även handelsföretag som av olika skäl - t ex filmstjärnereklamen, bruttoprissystemet - inte tidigare hade fört tvålen försågs med Lux, som de så småningom rentav fann begärlig. Under hösten distribuerades på så sätt i det närmaste dubbelt så mycket Luxtvål som under årets första åtta månader.

Fördelningsplanerna bidrog också till en inte ovälkommen rationalisering av den fysiska distributionen. Varor till samtliga kunder på en och samma ort levererades samtidigt och kunde då samlastas med lägre fraktkostnader som följd.

Representanterna kallades hem så snart hamstringsvågen blev uppenbar. Bilarna placerades i garage men förarna ålades att se till att de vid behov omedelbart skulle kunna tas i bruk. Mellan de militära tjänstgöringsperioderna sysselsattes representanterna med olika göromål på kontor, lager och i fabriken, där det alltid rådde brist på folk på grund av de ständigt återkommande inkallelserna till neutralitetsvakten.

KRIGSÅREN mmmmmmmmmm

Fetter och oljor befarades snabbt bli bristvaror. Den inhemska produktionen var helt otillräcklig, tillförseln utifrån redan från krigets början osäker och i varje fall begränsad. Helt naturligt var det livsmedelsbehoven som i första hand måste tillgodoses.

Lager inom landet och fetträvaror under transport till Sverige lades under beslag den 11 maj 1940, redan innan en

bristsituation ännu hade uppstått. Samtidigt infördes statlig reglering av handeln med tvål och tvätt- och rengöringsmedel som innehöll fett. Olika poängvärden bestämdes för färdigvarorna i förhållande till deras fett-halt. Inköpskort som berättigade till köp av valfritt tvättmedel eller tvål upp till 60 poäng per ransoneringsperiod delades ut till hushållen. Flexibilitet i förbrukningen uppnåddes genom variation i ransoneringsperiodernas längd och ibland genom tilläggskort för visst produktslag.

Handeln kunde bara köpa så mycket som från konsumenterna insamlade kuponger räckte till. Fabrikanterna tilldelades råvaror i förhållande till inlevererade kuponger.

Till skillnad från övriga europeiska länder, där tillverkarna fick råvaror i relation till förkrigsproduktionen, tillät det svenska ransoneringsystemet på så sätt fortsatt konkurrens mellan fabrikanterna.

Och konkurrerade, det gjorde man. Även om Sunlight begränsade sin annonsering avsevärt och lade ned Radionrevyn för gott. Nu inriktade man sig på att hjälpa konsumenten till ett så bra tvättresultat som möjligt med vad de knappa tvättmedelsransonerna tillät. Spartvätt var vad Sunlights konsulenter lärde ut vid de livligt efterfrågade maskintvätt demonstrationerna i hyreshusens tvättstugor, och spartvätt var temat i de broschyrer och maskintvätt-scheman som konsulenter delade ut. Nu startade också skolföredragen, som efter kriget skulle leda till de livligt frekventerade textil- och tvättkurserna för ekonomilärare vid Sunlights utvecklingslaboratorium i Nyköping. Ett glädjande bevis på uppskattning var att genomgången kurs så småningom betraktades som merit vid tillsättandet av lärartjänster.

När den statliga ransoneringen införts skickades Sunlights representanter omedelbart ut på fältet igen. Det gällde ju att i handeln samla in ransoneringskuponger så att företagets produkter verkligen fanns i lager i tillräckliga mängder. Bristen på drivmedel medgav dock bara att representantbilarna användes i mycket begränsad omfatt-

ning. Representanterna måste därför klara sina kundbesök till fots eller per cykel, vintertid i Norrland med sparkstötting, och i lappmarken till och med på skidor.

Ansenliga mängder ransoneringskuponger passerade försäljningskontoret, där de räknades och avstämdes mot insända order innan dessa kunde levereras. Som mest var åtta personer sysselsatta med kupongkontrollen. Under de senare krigsåren redovisade Sunlight inte mindre än elva kubikmeter kuponger per ransoneringsperiod till myndigheterna.

Det allt överskuggande problemet för den kemisk-tekniska industrin var naturligtvis råvarubristen och följderna av den en minskande marknad. Sunlights förbindelser västerut utnyttjades naturligtvis av myndigheterna och det lyckades företaget att medverka till att både tvättmedelsindustrins och margarinindustrins råvaruförsörjning lättade något under perioder då Sverige utsattes för handelspolitisk åtstramning.

För tekniskt bruk började tidigare utnyttjade råvarukällor att tas i anspråk. Norsk sillolja var till exempel ett fett som nu kom till användning. Svårigheten att avlägsna fisklukten gjorde emellertid silloljan omöjlig för de etablerade märkesvarorna. Konsumenterna vägrade helt enkelt att öda sina knappa ransoner på silloljeprodukterna, som marknadsfördes av samtliga fabrikanter under märkesnamnen Special tvättvål, Special tvålpulver och Specialsåpa. Först när myndigheterna utfärdade särskilda tilläggskuponger började Specialprodukterna att röra på sig. Samtidigt med specialkupongerna förlängdes också ransoneringsperioderna för de vanliga tvättmedlen.

Ett kvalitativt högvärdigt fett, som det tidigare inte hade lönat sig att ta reda på, utvanns ur slakteriernas fettfällor. Det smältes nu ned och renades så att det kunde användas inte bara inom den kemisk-tekniska industrin utan också inom livsmedelsindustrin. I dag används det vid tillverkning av kraftfoder.

Ett annat problem var priskontrollen, som alltid försenade möjligheterna till kompensation för ökade kostnader och då och då i praktiken hindrade prissänkningar. Man kunde aldrig vara riktigt säker på att få höja priserna igen när kostnaderna åter ökade. Därför sänktes inte heller priserna alltid när det var möjligt. Varje prisändring föregicks av långvariga förhandlingar, varvid mer eller mindre realistiska argument mot en prisökning framfördes. Vid något tillfälle presenterade Priskontrollnämndens mycket unge förhandlare en kalkyl, som skapade stark förvirring bland fabrikanterna. Så småningom framgick det att kalkylen hade baserats på den största fabriks kostnader för råvaror, produktion, emballage, frakter etc, medan en liten fabrik hade fått stå modell när det gällde administrations- och reklamkostnaderna. Det tog lite tid att få vederbörande att inse att de högre reklamkostnaderna kanske var nödvändiga för att de kvantiteter, som gav de lägre tillverkningskostnaderna, skulle kunna säljas.

Krigsåren innebar dock inte bara problem och besvärligheter. Det Sunlight alltsedan starten inte hade lyckats med, nämligen att lära konsumenten att använda mildare och effektivare tvättmedel än såpa, det åstadkom den statliga inköpsregleringen. Hushållen måste nu se till att de fick så stort utbyte som möjligt av sina knappa ransoner. Tvättpulver behöll i stort sett tonnage kriget igenom, medan såpan gick ned från omkring 37.000 ton per år före kriget till 15.000 ton i slutet av 1940-talet. Soyaolja som råvara i såpa ersattes allmänt med inhemsk tallolja.

Konkurrenssituationen mellan olika tvättpulverfabrikat ändrades emellertid avsevärt. Henkels Persil, som före 1936 höll bortåt 90 och 1938 drygt 65 procent av hela pulvermarknaden, fick nu fortsätta att dela med sig. Trots att Radion på grund av brist på natriumperborat togs ur marknaden under sex månader 1945 noterades rekordomsättning redan följande år. Radions marknadsandel var då dubbelt så stor som Persils.

Återintroduktionen av Radion understöddes av en roande spelfilm med handlingen uppbyggd kring en tvätt demonstration. Filmen visades vid sk tēmottagningar, där företagets tvättkonsulenter fick tillfälle att diskutera tvättproblem med de inbjudna husmödrarna.

Sunlights framgångar berodde nog till en stor del på företagets stränga krav på kvalitet, den konsumentrådgivande informationsverksamheten och representanternas energiska arbete ute i butikerna. Det faktum att konkurrentföretaget ansågs vara tyskt och därför utsattes för mer eller mindre öppna bojkottaktioner från främst kooperationens och vissa fackföreningars sida inverkade säkerligen också till Persils nackdel och Radions fördel.

Vim Skurpulver var Sunlights enda produkt som kunde säljas utan kuponger. Vim var en av de mindre produkterna på en relativt obetydlig marknad. Under rådande förhållanden borde dock konsumtionen ha haft utsikter att öka betydligt. "Det går som en dans" med bland annat den populära Nils Poppe lärde via den vita duken ut hur "allting får sin rätta glans". Med Vim förstås. I städerna turnerade tvättkonsulenterna med filmen. På landsbygden inbjöds hushållen och butiksfolket av representanterna, som dessutom hyrde lokal för visningen, hälsade välkommen och ibland också körde filmen. Vimmatinéerna blev mycket välbesökta. Premiärbiografen i Stockholm, Royal, körde filmen en vecka. Därefter visades den vid eftermiddagsföreställningar på Anglais för fulla hus i fyra veckor. Turnéplanen hindrade en femte vecka. Vimförsäljningen ökade från nästan ingenting till över 500 ton, men sjönk åter sakta sedan tvättmedelsransoneringen upphört.

FLYKTKAPITALBYRÅN SKÄRPER KONKURRENSEN

mm

Efter krigsslutet gjorde segrarmakterna anspråk på krigsskadeersättning, bland annat genom försäljning av tysk egendom också i neutrala länder. Under hänvisning till

svenska fordringar i Tyskland lyckades Flyktkapitalbyrån överta administrationen av bland annat Henkel-Helios. Schweiz protesterade eftersom företaget åtminstone formellt ägdes av det schweiziska bolaget Uma AG. Mitt under förhandlingarna med Schweiz bestämde sig emellertid den svenska regeringen för att sälja företaget till Kooperativa Förbundet. Anbud hade lämnats av såväl Sunlight som det amerikanska tvättmedelsföretaget Procter & Gamble.

När Kooperationen den 15 juni 1948 officiellt övertog Henkel-Helios gick enskild handel till strids. Sveriges Färghandlares Riksförbund och Sveriges Speceri- och Lant-handlareförbund uppmanade i en skrivelse den 17 juni sina lokalföreningar att se till att medlemmarna minskade försäljningen av Henkels produkter. De uppmanades att omedelbart ta bort all Henkelreklam i sina butiker och alla Henkelprodukter från butikshyllorna; vidare tillråddes de att begränsa inköp och försäljning av Henkels produkter till minsta möjliga kvantiteter. Uppmaningen ledde i stort sett till bojkott av företaget.

I ett försök att bryta bojkotten reducerade Kooperativa Förbundet plötsligt den 26 augusti konsumentpriset på Persil från Kr 1:47 per 500-grampaket till Kr 1:30. Handeln erbjöds kompensation för inköp efter den 1 juli.

Mindre än två månader tidigare hade Henkels föreslagit Sunlight att de tillsammans hos Priskontrollnämnden skulle begära att få öka priserna. Förslaget hade dock avvisats av Sunlights ledning, som inte ansåg sig kunna sakligt motivera en prisökning på Radion just då.

Kooperationens åtgärd framkallade givetvis oro inom Sunlight. Bolagets ekonomi var till mycket stor del beroende av Radion. Utan en mycket stark omsättningsökning kunde vinstmarginalerna därför inte tillåtas minska. Däremot kunde Kooperationen slå ut eventuella förluster på tvättmedel på hela sin industri- och handelsverksamhet. Därmed kunde de också sänka priserna ytterligare om detta bedömdes leda till målet.

FRIGGAGATAN

mmmmmmmmmmmmmmmm

Planerna att flytta till ett rymligare kontor i Stockholm uppskötts som nämnts vid krigsutbrottet. Man var osäker om vad kriget skulle innebära för verksamheten. Men frammarschen fortsatte och därmed ökade också personalbehovet. Det blev alltmer trångt på Sveavägen.

Efter drygt ett års sökande köpte företaget ett patri-
cierhus vid Friggagatan i Lärkstan. Huset togs i bruk
hösten 1948 efter en genomgripande renovering. Senare till-
kom ytterligare ett par fastigheter i anslutning till Frigga-
gatshuset. Koncernens annonsbyrå stannade kvar i de gamla
lokalerna på Sveavägen.

BRYTNINGSTID

mmmmmmmmmmmmmmmm

Ären kring halvsekelskiftet blev i många avseenden en brytningstid för svenskt näringsliv. De krigshärjade länderna skulle byggas upp igen. Svensk industri hade inte bara bevarat sin produktionsapparat intakt utan i stor utsträckning också byggt ut och moderniserat sina anläggningar. För exportindustrin var problemet inte längre avsättningssvårigheter utan snarare brist på arbetskraft.

Hemmaindustrin ställdes inför nya krav. Allt eftersom de knappa tillgångarna under kriget förbyttes i ett överflöd av varor växte konsumenternas anspråk. Nya material kom i strid ström, nya och annorlunda varor lanserades i stegrad takt och konsumenten blev allt villigare att pröva och acceptera nyheter.

Radions dominerande betydelse för Sunlights ekonomi gjorde företaget ytterst sårbart. Företagsledningen beslöt därför att intensifiera studiet av såväl marknaderna som utvecklingen inom kemisk och kemisk-teknisk forskning. Då börjar en ny era med ett betydligt hetsigare tempo. Därför först något om relationerna till de anställda under trettio-
talets reorganisationsperiod och krigsåren.

en krona i timmen. Hans textilarbetande far fick nöja sig med sextiofem öre.

Under trettiotalets arbetslöshetsperioder var det väl inte så många som drömde om att göra karriär. Man var glad över att ha ett jobb med en skaplig lön. Principen med internrekrytering hade de engelska cheferna med sig från moderföretaget och den tillämpades också i det svenska företaget, där det var möjligt. I de fall utbildningen måste kompletteras ordnades det på företagets bekostnad.

Port Sunlight-traditionen att belöna femton års tjänst med ett guldur infördes i Sverige 1932, då ett par veteraner inom säljkåren fick sina klockor. Sedan dess har drygt 600 klockor delats ut. Från 1950-talet visar företaget sin uppskattning av lång tjänstetid genom att skattefritt ge en månadslön efter 25 års och två månadslöner efter 40 års anställning.

"Grundläggarens Dag" är en annan Port Sunlight-tradition som infördes i Sverige 1932. Nyköpingspersonalen med familjer högtidlighöll dagen med en dagsutflykt med lunch, bad och tävlingar. På kvällen blev det middag med dans på Stora Hotellet, senare i andra lokaler och på andra orter, när Stora Hotellet inte rymde alla gästerna. Stockholmspersonalen firade sin fest på någon av huvudstadens restauranger efter en cocktail hemma hos verkställande direktören. De första åren firades dagen på sommaren. Med längre semestrar fick vårt folk andra sommarintressen och årsfesten flyttades till hösten eller kring jultiden.

Den månadavlönade personalen anslöts 1938 till moderföretagets internationella pensionsfond, som garanterade en ålderspension på lägst 50 procent av slutlönen vid 65 år för män och 55 år för kvinnor. Försäkringen omfattade givetvis också pension till efterlevande hustru och barn under 18 år. Veckoavlönade anslöts 1945. I samband med att den allmänna tjänstepensioneringen (ATP) kom till stånd ändrades Sunlights pensionsordning och fungerar nu som komplement till ATP.

Julen 1941 överraskades personalen med dubbla löner. Efter varierande grunder delades sedan en julgratifikation ut ända fram till 1980. Då avlöstes gratifikationen, som under senare år utgjorde fyra procent av årslönen, av ett lönepåslag på tre procent. Ingen torde ha varit särskilt lycklig över förändringen. Både den äldsta delen av personalen och pensionärerna saknar den extra krydda som sista arbetsdagen före julhelgen gav, då avdelningschefen önskade god jul och överlämnade två kuvert till sina medhjälpare, det ena med uppgift om nästa års lön och det andra med julgratifikationen. Tyvärr rationaliserades den här mycket uppskattade seden bort under femtiotalet. Sannolikt gick därmed också en del good-will förlorad.

Vid en tillbakablick slås man av hur snabbt alla dessa trivselskapande och personalvårdande åtgärder genomfördes, speciellt som bolagets ekonomi åtminstone i början var långt ifrån lysande. De kunde realiserats med stöd från det engelska moderbolaget, som ju tidigt var väl känt för att ta väl hand om sina anställda. Drivande kraft var dock den unge engelsman som anförtroddes ledningen av företaget 1931. Möjligheterna hade funnits tidigare men hade inte utnyttjats. Så blev han också avhållen av samtliga anställda. När han dog under en skidtur 1942 visade fabriksklubben i Nyköping sin uppskattning genom att samla in till ett porträtt i olja av honom.

FEMTIOTALET

mmmmmmmmmmmm

Företagsledningen var, som redan antytts, tidigt medveten om att konkurrenssituationen skulle förändras väsentligt efter krigsslutet. Nya, bättre och mer praktiska varor kunde väntas komma i marknaden så snart importen började sätta fart. Stora amerikanska företag kunde väntas göra entré. De låg långt före europeiska företag i fråga om såväl personella som ekonomiska forskningsresurser och skulle säkerligen inte släppa initiativet. Utan att hämmas

av materialbrister hade de under kriget kunnat låta sin forskning och utveckling pågå, ofta i samarbete med eller på uppdrag av civila och militära myndigheter.

I framtiden kunde nyintroduktioner alltså sannolikt väntas i stegrad tempo. Därmed skulle livslängden för många produkter säkerligen förkortas. Om höga utvecklingskostnader skulle hinna täckas skulle det bli nödvändigt att snabbt nå maximal omsättning, vilket i sin tur skulle kräva högre introduktionskostnader. Grundliga förstudier av marknaden skulle bli ett måste för att riskerna för ett ekonomiskt bakslag skulle bli så små som möjligt. Kontinuerlig bevakning av produktens ställning på marknaden och anseende hos konsumenten ett oeftergivligt villkor för att önskvärda ändringar i sammansättning, kvalitet eller marknadsföring skulle kunna genomföras i tid.

Inför den väntade utvecklingen reorganiserades företagsledningen 1950. En förvaltningskommitté med ansvar inför verkställande direktören bildades för att samordna företagets totala resurser. Medlemmar blev cheferna för ekonomi, teknik, försäljning och reklam. Reklamchefen blev i praktiken marknadsdirektör och fungerade dessutom som ställföreträdare för verkställande direktören.

Samtidigt centraliserades reklam- och försäljningsfunktionerna för Sunlight och systerbolagen Vinolia och Suma (nu Gibbs respektive Leverindus) i en marknadsavdelning. En fristående avdelning inrättades för marknadsstudier och produktutveckling. Den sorterade direkt under verkställande direktören och ansvarade även för utvecklingen av Blå Bands livsmedelsprodukter. Hit centraliserades samtliga marknads- och hushållsundersökningar. Marknadsanalys var ju en av avdelningens primäruppgifter. Ett nära samarbete etablerades mellan avdelningen och textil- och tvättilaboratoriet vid fabriken, som ursprungligen utgjorde grundvalen till kundtjänsten för Sumas kunder bland tvätterierna. Så småningom tog det hand om allt tvättekkniskt utvecklingsarbete också för hushållsprodukter. Laboratoriet byggdes ut och specialiserades

i fem grupper, som täckte all utveckling inom det kemisk-tekniska sortimentet, inklusive processutveckling.

SYNTETERNA KOMMER

%%

Det året, 1950, började de syntetiska tvättmedlen visa sig i Sverige. De första produkterna som allmänheten fick stifta bekantskap med var schamponeringsmedlen. För hushållsbruk kom de som flytande diskmedel och tvättmedel för fintvätt, speciellt för ylle och de nya syntetiska textilierna som skulle tvättas vid låg temperatur. För vittvätt och annan tyngre tvätt visade de sig mindre lämpliga på grund av sin ringa förmåga att hålla smutsen svävande i tvättvattnet.

Sunlight lanserade ett flytande diskmedel och Klara i pulverform för fintvätt. En spraytorkanläggning hade varit önskvärd för tillverkningen, men marknaden ansågs så osäker och kändedomen om tekniken var så outvecklad inom moderkoncernen att man inte vågade sig på att bygga en stor spraytork just då. Klara kallblåstes därför till att börja med i Radionanläggningen. Senare hyrdes Cloettas spraytork i Ljungsbro.

SPRAYANLÄGGNING TILL SALU

%%

Ett telefonsamtal en april morgon 1950 kom att utlösa en febril aktivitet inom företagsledningen och direktionssekretariatet. En grossistkund meddelade att Tekniska Fabriken Flora i Gävle hade ekonomiska svårigheter och att en försäljning snart kunde väntas. Han uppmanade Sunlight att ta kontakt med företaget innan kooperationen hann köpa det.

Floras ägare hade planerat att gå in på tvättpulvermarknaden och hade därför uppfört en sprayanläggning i sin alldeles nybyggda fabrik. Tillverkningsproblemet för Klara skulle alltså kunna lösas i Gävlefabriken. Dessutom skulle

Efter en anpassning till svenska säkerhetsföreskrifter och en ny inredning stod den frampå sommaren 1950 färdig att tas i bruk som bio- och demonstrationssalong.

Klara, som ju var en idealisk sommarprodukt, fick ta första stöten, när bussen bemannad med en tvättkonsulent och två manliga medhjälpare strax efter midsommar rullade i väg till Västkusten. Omkring 10.000 besökare nåddes under de 350 föreställningar som gavs under sommaren och hösten.

Bussen väckte sensation varhelst den drog fram. Kvällsposten i Malmö rapporterade den 17 oktober:

Sveriges första rullande biograf startade någon gång i somras och har på sin färd landet runt hunnit till Malmötrakten. Den väldiga bussen - nära tjugo meter lång, när den dragande trucken är kopplad till - kommer tyvärr inte till själva Malmö utan håller sig till de mindre samhällena, eftersom det är svårt att få parkeringsplats i större städer och det dessutom brukar bli alldeles för stor tillströmning av publik.

Biobussen som nu användes i reklamsyfte av AB Sunlight har ursprungligen byggts av två holländska ingenjörer, som tänkte konkurrera med de vanliga biograferna med sin ambulerande bio. Det gick utomordentligt, till och med så bra, att de andra biografägarna gick till samlad attack och tog död på företaget genom att hindra det från att få hyra filmer. På ett sättet försåldes bussen till Sverige, där den emellertid måste byggas om ganska mycket och bli a kapas av några decimeter på bredden för att kunna köras på svenska vägar.

44 bekväma sittplatser har biobussen nu, maskinrum i ena änden, filmduk i den andra och biljettlucka i ett av hörnen. När filmunderhållningen är över, HÖJS EN FLOTT DISKBÄNK MED ROSTFRITT STÅL UPP FRAMFÖR DUKEN, och fru Karin Granberg träder fram för att demonstrera det nya disk- och tvättmedlet Klara både med diskning, fönsterputsning, kakeltvätt och klädtvätt. Högtalaranläggning finns det naturligtvis också, som kan inriktas antingen till biosalongen eller ut från bussen, och skulle det inte gå att få bussen kopplad till elektriska nätet på någon ort, har man i reserv en egen "kraftstation" i trucken.

När KvP studerade biobussen befann den sig i Lomma, där den liksom överallt annars väckt stor uppmärksamhet och lockat många husmödrar till besök.

Före demonstrationen visades en musikfilm i färg - färgfilm var inte så vanlig då - och Arne Sucksdorffs kortfilm "En sommarsaga", som nyligen haft premiär i Stockholm.

FRI, FRISK, FRÄSCH

mmmmmmmmmmmmmmmmmmmmmmmm

Femtioåret blev som förutsett de många nyintroduktionernas decennium. En av de mer uppmärksammade nyheterna för Sunlights del var Bris antiödörtvål.

Över hela västvärlden började sjukhusinfektionerna väcka bekymmer. Från en USA-resa medförde en svensk läkare en tvål med tillsats av hexachlorophen, ett ämne som där hade börjat användas för kirurgisk handtvätt. Tvålen hade visat sig ge bättre långtidseffekt än den vanliga skrubbningen med efterföljande sköljning i sprit. Det var naturligt att han vände sig till Sunlight, som förvärvat ensamrätten för Sverige, med begäran att företaget skulle tillverka en tvål med samma egenskaper som den amerikanska.

Företaget tvekade att lansera en tvål för användning enbart inom en begränsad del av sjukvården. Marknaden ansågs för liten. Däremot skulle en tvål med deodoriserande effekt kunna vara intressant för alla människor. Det var väl känt att den obehagliga svettlukten uppstår när hudens bakterier spjälkar den praktiskt taget luktlösa svetten.

Sedan noggranna försök hade bekräftat att tvålen verkligen fungerade både vid den kirurgiska handtvätten och som deodorant lanserades Bris i september 1951. Under många år kontrollerades den baktericida effekten av varje tillverkningsats, först vid Folkhälsan i Stockholm och senare vid klinisk-bakteriologiska institutionen vid Göteborgs universitet. På förslag från läkarhåll kompletterades tvålen med Bris rakkräm. Man hade funnit att tvålen hade verkan vid en del hudbesvär, bland annat ungdomsfinnar.

Bris var också det första seriösa exemplet på en ny amerikansk reklampsykologi som började tränga igenom även bland svenska reklammän.

Reklamtemat fastställdes till Fri, Frisk, Fräsch. Namnet blev Bris. Ordet associerar ju till friskhet. Ett fyndigt ord, antiödör, konstruerades och mönsterskyddades som beskrivning på tvålens effekt. Omslaget, som man också ville ge intryck av fräschhet, ritades av en världs-

berömd amerikansk industridesigner. Han tillbringade en vecka i Sverige för att få en uppfattning om landet och människorna och på så sätt kunna lägga in något av den svenska "folksjälen" i sitt förslag.

Bris var den första Sunlightprodukt som ett i detalj planerat säljsamtal utarbetades för. Att samtalet följdes i praktiken är väl inte så helt säkert. En kontroll av en representant i några butiker visade att hans mest effektiva argument var: NN där borta vid Sjögatan tog ett dussin. Det är väl bäst att Ni tar det också, så att Ni inte står utan när annonseringen börjar. Han fick sin order.

Bris tog snabbt 20 procent av toalettvålsmarknaden, men föll sedan tillbaka. Tvålen uppfattades som uttorkande. Trots flera års experimenterande med olika överfettningssmedel lyckades man aldrig komma till rätta med problemet. Tvålen tillverkas inte längre.

Tillsammans med det övriga sortimentet visade sig två stora annonserade toalettvålsmärken och ett mindre vara för mycket för en säljkår. Brisprodukterna överfördes därför 1953 till Flora-Vinolia, som tidigare inte hade någon annonserad toalettvål.

I början av det året omfattade Sunlights prislista:

Radion	tvättpulver i två storlekar
Omo	hushållssoda i två paketstorlekar
Klara	syntetiskt disk- och tvättmedel
Sampo	flytande syntetiskt diskmedel
Lux	tvålflingor i två paketstorlekar
Sunlight	tvättvål
Lux	toalettvål i två storlekar
Sunlight	toalettvål, en transparent tvål till lägre pris

Efter en försäljningstopp när tvättmedelsransoneringen upphörde sjönk omsättningen 1951. I lättnaden över att återigen kunna köpa fritt hade både handeln och hushållen lagrat upp mer än som förbrukades för tillfället. Året därpå vände emellertid försäljningskurvorna uppåt igen. 1953 erövrade Lux ställningen som mest använda toalettvål i Sverige. Radion fortsatte sin frammarsch och höll då 75 procent av tvättpulvermarknaden.

belgiska varianten, jämfördes denna med Radion för stortvätt, Klara för fintvätt och disk och med Procter & Gambles i England tillverkade Tide för alla tre användningsområdena.

Produkttestet visade att när testpulvret och kontrollprodukterna presenterades i omärkta paket och användes för stortvätt, fintvätt och disk och som ett alltvättmedel var preferensen för testprodukten så stor att man inte behövde tveka om en provlansering.

Under tiden diskuterades märkesnamn, paketstorlek, tvätteffekt, pris och reklam för den nya produkten. Flera namnförslag förelåg. Det som slutligen valdes, Surf, kom märkligt nog alltid ut som sista namn i annonsbyråns interna omröstningar. Namnet Surf togs från den engelska produkten. Följaktligen kopierades också i stort sett den engelska paketdesignen. Reklamen grundades på den överlägsenhet i fråga om rengöringseffekt som hade konstaterats i produkttestet. Kalktvål bildades inte vid Surftvätt. Surf hade också den stora fördelen framför tvåltvättmedlen att tvättarbetet blev lättare. I introduktionskampanjen presenterades produkten med rubriken: Den renaste kudde han drömt på och den lättaste tvätt Ni någonsin haft. Emotionellt hänförande med bilden av ett babyhuvud på en ren kudde och med fakta i texten.

En provförsäljning planerades i ett distrikt i Östergötland - Norrköping och Söderköping med omgivningar - under tiden 1 mars - 31 december 1953. Avsikten med provförsäljningen var att undersöka vilka möjligheter ett syntetiskt stortvättmedel hade att erövra en marknad och hur en sådan produkt skulle påverka Radions ställning. Vidare ville man kontrollera den föreslagna marknads- och reklampolitiken.

Resultatet blev överväldigande. Provförsäljningen bekräftade till fullo erfarenheterna från produkttestet. Preferenserna för Surf accentuerades ytterligare. För det hittills mest använda tvättmedlet, Radion, men också för Persil och de mindre märkena, innebar Surflanseringen ett

ras. Något som förskräckte. Vad hade det betytt för företaget om den amerikanske konkurrenten hunnit före?

Norrköpingstestet gav däremot inte det avsedda underlaget för en beräkning av marknadens storlek. Ryktet om Surf hade spritt sig så att detaljhandlare från hela mellan-sverige köpte Surf från sina kolleger i provdistriktet, när de inte kunde få det från sina egna leverantörer eller från tillverkaren.

Men en överraskning blev det för representanten i provdistriktet - och givetvis också för företagsledningen - den marslördag då han var på väg till grossisterna för att informera om provförsäljningen. Konsumbutikerna i Norrköping skyltade med en ny produkt, Sulfo, också det ett syntetiskt alltvättmedel. Hur de strängt bevakade Surfplanerna hade läckt ut gjordes aldrig något försök att ta reda på. Ungefär samma sak inträffade också vid rikslanseringen. Veckan innan Surf lanserades presenterade Henkel-Helios i stora färgannonser sitt nya syntetiska tvättmedel Sulfo. Det dröjde inte heller många veckor förrän Mohabfabriken kom efter med Blå Chromol.

Ursprungligen hade man planerat att lansera Surf på traditionellt sätt genom grossisterna på nyåret 1954. Provförsäljningen ändrade planerna. Efter ett tveksamt löfte från tekniske chefen i Nyköping att den nya sprayanläggningen skulle kunna börja producera i början av oktober beslöt man att forcera introduktionen. En plan för direkt distribution till detaljhandeln utarbetades.

Nyköpingsfabriken klarade uppgiften. Med berättigad stolthet presenterade de två huvudansvariga för nybyggnaden det första spraytorkade pulvret under den första försäljarkonferensen den 14 september. Fram till lanseringsdagen den 26 oktober byggdes ett introduktionslager upp. Detta spreds ut till 90 platser runt om i landet.

För införsäljningen till detaljhandeln disponerades samtliga företagens egna och systerföretagens representanter och dessutom personal som kunde lösgöras från kon-toren. Inalles deltog 78 personer fördelade på 14 lag.

I varje lag ingick 4 säljare och en distributör/dekoratör. Med hjälp av inhyrd lastbil med chaufför levererade distributören/dekoratören till de butiker som de fyra säljarna dagen före informerat och sålt till. Dessutom skyltade han upp med provpaket på disken och annat reklammaterial inne i butiken, på dörren och i skyltfönstren. På det sättet mötte Surf konsumenten samtidigt i praktiskt taget vartenda skyltfönster och i varenda butik på orten.

Efter den 14 november, när införsäljningskampanjen slutade, torde det inte ha varit många affärer som inte sålde Surf. Och grossisterna hade fått sina lager fyllda för ersättningsleveranser.

Den renaste näsduk

Reklamen startade med information till och påverkan av återförsäljarna. Vid lanseringen av Surf användes sales promotionåtgärder i långt högre grad än vad företaget någonsin tidigare hade gjort vid introduktionen av en ny produkt. Samtliga detaljaffärer fick en folder med en Surftvättad näsduk. För att väcka nyfikenhet hade den föregåtts av två vykort, som aviserade att någonting var på väg. Men det stora slagnumret i sales promotionarbetet var onekligen köpmannaträffarna, som blev en stor succé på alla platser. I Stockholm samlades drygt 1.700 personer kring de dukade kaffeborden i Blå Hallen i Stadshuset, där de bland annat bjöds på en samtidig tvättdemonstration på tre platser i hallen, ledd och beledsagad av kommentarer från balkongen under taket. Tillställningen upprepades för 1.400 personer på restaurang Valand i Göteborg och i Kungsparken i Malmö för bortåt 500 personer. Under de tre veckor införsäljningen pågick samlades över 10.000 köpmän och deras medhjälpare till sådana träffar på olika ställen i landet.

Den renaste kudde han drömt på

Den 10 november startade annonskampanjen i dagspressen och något senare i veckopressen. Första veckan infördes två annonser, en sju-spaltig trefärgsannons och en halv-sidesannons i färg. Andra veckan upprepades den stora annonsen, tredje veckan halv-sidesannonsen. Därefter kom follow-up-annonser varje vecka fram till årsskiftet. Från årsskiftet 1953/54 tillämpades en fjortondagarsfrekvens, följt av en intensifiering med större annonser flera veckor i följd i april. Under sommaren infördes annonser var tredje, under hösten varannan vecka. Till reklamkampanjen hörde en pristävling hösten 1954, med en möblerad villa eller 100.000 kronor kontant som första pris. Det kom 1.123.125 tävlingsbidrag, den största anslutning som registrerats i någon reklampristävling. Idén kom från ett av de holländska systerföretagen, som med stor framgång genomfört just en villatävling.

Koncentrationen gav ett enastående resultat. Surf fick ett snabbt genombrott. Efter fyra månader hade 74 procent av hushållen provat Surf och försäljningen överträffade de djärvaste förväntningarna.

Kärvande luckor, eksem

Surfintroduktionen blev emellertid inte bara ett skol-exempel på en framgångsrik marketing-operation. Den uppenbarade också farorna med att gå för fort fram. Klagomål började snart komma. Surf påstods förstöra tvättmaskinerna, och under vintern uppträdde osedvanligt många fall av s k tvättmedelseksem.

Felet med tvättmaskinerna klarades snart av. Det berodde på att fosfatet i Surf löste kalktvålsbeläggningar, som fungerade som smörjmedel, i maskinerna. Därmed började skamfilade luckor att kärva. De blev helt enkelt för rena.

Tvättmedelseksemen var ett allvarligare problem. Gemensamt för patienterna var att de enligt egen utsago gått över till Surf. Det oroade naturligtvis företagsledningen, som dock var ganska oförstående, eftersom man inte hört talas

om liknande problem i andra länder. Ett missförstånd mellan företagets produktutvecklingsfolk och den stockholmsdermatolog, som åtagit sig att utreda orsaken till eksemen, resulterade i en brytning och en stark reaktion mot bolaget från läkarhåll. Företagets situation förvärrades av att eksemfallen utgjorde heta nyheter för massmedia, som gärna intervjuade läkare och återgav deras inte alltid så välgrundade uttalanden.

Patienterna blev efter några månader färre och färre. Till att börja med hade man bortsett ifrån att Surf på fyra månader prövats i lika många hushåll som det hade tagit Radion elva år att nå. Eftersom inga preparat är helt riskfria, kan det konstateras att elva års eksemfall i Radionfallet inträffade under fyra, fem månader i fallet Surf. Inte underligt att läkarna blev skrämda. Om det verkligen var något fel på Surf kunde aldrig fastställas. För säkerhets skull bytte man ut den svnesktillverkade huvudråvara som man hade övergått till vid produktionsstarten i Nyköping och återgick till den som hade använts i det pulver som hade importerats för provförsäljningen.

Eksemvågen blev startsignalen till flera undersökningar. Vid göteborgsuniversitetets hudklinik gjordes en mycket stor eksem- och allergiundersökning med ledande tvättmedel - tvålflingor och tvättpulver baserade på såväl tvål som syntetiska tensider. I den framkom Surf som en av de mer riskfria produkterna. Och i en föreläsning något år senare framhöll den tidigare nämnde stockholmsdermatologen att "tvättmedlen på grund av masspsykos ofta helt orättvist misstänks som eksemorsak".

Eftersom olikheter i hudtyp och klimat kunde misstänkas påverka hudens känslighet, kompletterades säkerhetstesterna vid moderföretagets biologiska laboratorium med hudtester i Nyköping. Ingen ny ingrediens och ingen ändring i en produkts sammansättning införs förrän efter godkända tester.

Surfs ymniga lödder uppskattades synbarligen av de konsumenter, som deltog i produktundersökningen, och av de lite okynniga ungdomar, som blandade Surf i fontänen på

torget i Vällingby. I de vanligaste tvättmaskinerna ställde emellertid löddret till med en del besvär. Olägenheterna rättades dock till allt eftersom Sunlight hann utarbeta individuella tvättanvisningar för de olika maskinfabrikaten.

INVESTERINGAR FÖR FRAMTIDEN

~~~~~

Under senare delen av femtiotalet började hyreshusens tvättstugor att ersättas med små tvättmaskiner i lägenheterna. Villorna utrustades med "grovkök", där den lilla tvättmaskinen helt naturligt ingick som en del i utrustningen tillsammans med torkskåp eller torktumlare. De här hemtvättmaskinerna fungerade bäst med svagt skummande tvättmedel.

Med hänsyn till skiftande amerikanska erfarenheter av de nya låglöddrande respektive icke-löddrande tvättmedlen genomfördes konsumenttester av pulver med varierande löddringsegenskaper under lång tid, innan Sunlight bestämde sig för att lansera Via. Beslutet föregicks av långa och ibland häftiga diskussioner. En falang ville först se Surf helt etablerat. Ett förslag att minska Surfs skumning i tvättmaskinerna ansågs ogenomförbart, eftersom nästan lika många använde Surf till handdisk, där löddret har en smutsbärande funktion. Efter att ha påbörjat utvecklingsarbetet i januari 1954 gick man så ut med "Via med löddersignal" i augusti 1957. Då hade man en produkt som av 69 procent av testpanelens 1392 hushåll bedömdes ge lagom mycket lödder, medan praktiskt taget lika många hushåll ansåg att den löddrade "för mycket" som "för lite". Löddersignalen innebar att Via löddrade mindre i hårt vatten och vid mer smutsad tvätt, som alltid kräver mer tvättmedel, än i mjukt vatten och lätt smutsade tvättkläder.

Till skillnad från Surf blev Via inte en omedelbar succé. De nya hushållstvättmaskinerna tog betydligt längre tid att introducera än beräknat. Och företagets reklam skapade en felaktig uppfattning om produkten. Tekniska



miska och sociala systemet restes, det propagerades för bojkott mot varor och företag. Man började tala om livskvalitet och krävde mer människovänliga arbetsplatser, mer meningsfull sysselsättning och fritid, alternativ odling, förnyelsebara energikällor, småskalighet etc. Överflöds-konsumtionen fördömdes, men i realiteten ville ytterst få avstå från något som man var van vid att ha.

### Konsolidering

Efter krafttagen under femtiotalet blev första hälften av sextiotalet en period av konsolidering för Sunlight, vilket dock inte betydde att företaget slog sig till ro. Nya produkter, bland annat förtvättmedlet Bio-Luvil, introducerades då. Med Bio-Luvil utnyttjades för första gången på biologisk väg framställda ingredienser, enzymer, i tvättprocessen i svenska hushåll. Sunlights position på marknaden var mycket stark när - efter en absolut topp 1965 - försäljningen stagnerade under de sista fem åren av sextiotalet. Effektivare tvättmedel och tvättmaskiner bidrog säkerligen till denna utveckling. Sannolikt påverkade också miljödebatten till återhållsamhet.

Diskmaskiner började bli allt vanligare i hushållen och därmed steg naturligtvis efterfrågan på maskindiskmedel. Sun lanserades 1963 och har sedan dess med få undantag ökat år från år. Konsumtionen av toalettvål har med obetydliga variationer varit konstant sedan 1930-talet. För många användningsområden, t ex hårtvätt, har toalettvål ersatts av specialprodukter.

### Skärpt konkurrens

Konkurrensen skärptes högst markant när Procter & Gamble åren 1966-67 försökte introducera ett nytt tvättmedel, Tag, och tyska Henkel återvände till Sverige, nu med Dixan. Procter satsade på en produkt med högre dosering än som rekommenderades för andra tvättmedel i Sverige och med marknadens högsta halt av blekmedel. De svenska tillverkarna och Henkel följde efter. Först ändrades samman-

sättningen. Halten blekmedel höjdes till något mindre än två tredjedelar av den amerikanska produktens. Så småningom höjdes också priserna och doseringarna. Sunlight satsade friskt med produktutveckling och kraftiga reklaminsatser för att försvara sin ställning. Företaget lyckades. Varken Tag eller Dixan blev långlivade i Sverige.

Statens Pris- och Kartellnämnd uppmärksammade att den ökade konkurrensen ledde till högre konsumentpriser och beslöt att undersöka hela den svenska tvättmedelsmarknaden. I sin rapport, som publicerades i mitten av 1969, konstaterade nämnden att lönsamheten inom branschen, trots påtagligt mycket högre konsumentpriser, minskat från 1963, som valts till utgångsår för undersökningen. Marknadsföringskostnaderna under åren 1966-67 mer än fördubblades jämfört med 1963. Gratisprover och rabattkuponger delades ut i massupplagor och blev tillsammans med tillfälliga prisnedsättningar en mer eller mindre permanent företeelse. Också detaljhandelsmarginalerna steg, märkligt nog mest på Helios produkter, som enbart tillverkades för och såldes av kooperativen.

Pris- och Kartellnämndens undersökning fullföljdes från konkurrensrättslig synpunkt av Näringsfrihetsombudsmannen. Denne konstaterade i februari 1972 att det under den aktuella perioden rådde exceptionella konkurrensförhållanden och att marknadssituationen ändrats väsentligt och avskrev ärendet. Reklamkostnaderna hade sjunkit från 15,4 till 8,9 procent räknat på tillverkarnas försäljningsvärde. Motsvarande siffra för Sunlight var 13,5 respektive 8,9 procent.

Kritiken mot de höga kostnaderna för reklam och promotion var inte unik för Sverige. Efter mönster av ett engelskt systerföretag lanserade Sunlight i början av 1968 ett förstklassigt tvättpulver, Sunlight Tvättmedel, till ett 15 procent lägre pris än vad de mest använda märkena betingade. Kalkylen inkluderade varken reklam-, promotion- eller utvecklingskostnader och detta förklarades tydligt i introduktionskampanjen. Introduktionen mottogs med både

synbar och hörbar tillfredsställelse av de officiella konsumentorganisationerna och de prisövervakande myndigheterna. Sunlight Tvättmedel blev dock aldrig den säljframgång bolaget räknat med. Relativt kort tid efter introduktionen började myndigheter, press och konsument-sammanslutningar efterlysa annonser och säljfrämjande åtgärder för produkten.

### Vattenvården

Fram emot mitten av sextiotalet började man mer allmänt inse sambandet mellan fosfatutsläppen och den ökande tillväxten av alger i sjöar och vattendrag. Problemet hade berörts av ett fåtal personer 1958 vid presentationen av en ny typ av klosett. Men det väckte då inte någon större uppmärksamhet ens bland de vattenvårdande myndigheterna. I varje fall togs inte någon kontakt med tvättmedelsindustrin.

Med introduktionen av de syntetiska tvätt- och rengöringsmedlen dubblades i stort sett hushållens andel av fosfatutsläppen i avloppsvattnet. Hemmens bidrag till fosfatutsläppen kom i övrigt huvudsakligen från vattenklosettorna. I tätbebyggda områden beräknades jordbruket svara för 25 procent, i utpräglade jordbruksbygder för betydligt mer.

Under de första åren av 1960-talet framlades kvantitativa belägg för alg-tillväxtens betydelse för syrgasbalansen i vissa vattensystem. Därmed kom existerande reningsmetoder för kommunalt avloppsvatten under debatt, och man började söka lösningar att ta bort närsalterna ur avloppsvattnet.

Vid ett första sammanträde i december 1965 med de svenska tillverkarna av tvättmedel och tvättmedelsråvaror presenterades problemen. En arbetsgrupp - Detergentkommittén - bildades som kontaktorgan mellan myndigheterna och fabrikanterna. I gruppen ingick representanter för vattenvårdsmyndigheterna, Industriförbundet, Kemikontoret samt tvättmedels- och råvaruindustrierna. Under arbetet adjungerades forskare och andra specialister till kommittén.

Inom Detergentkommittén diskuterades i huvudsak tre vägar att lösa övergödningsproblemet:

1. reduktion av fosfater och andra närsalter i kommunala reningsverk,
2. reduktion av fosfaterna i tvättmedlen,
3. ersättningsmedel för fosfaterna i tvättmedlen.

Dessutom diskuterades en övergång till biologiskt nedbrytbara tensider för att dels minska skumningsproblemen i vissa reningsverk, dels undvika eventuella skador på fisk och mikroorganismer.

Tensiderna blev aldrig något problem i Sverige och löstes på så sätt att fabrikanterna bytte ut de hårda (långsamt nedbrytbara) tensiderna mot mjuka så snart tillverkningen av de senare byggts ut. I juli 1969 hade sålunda de hårda tensiderna bytts ut mot mjuka i de högskummande och i slutet av 1972 även i de lågskummande tvättmedlen.

När det gällde alg tillväxten blev man på ansvarigt håll ganska snart medveten om att problemet inte kunde lösas enbart genom att fosfaterna i tvättmedlen reducerades eller helt avlägsnades. Det snabbaste och billigaste sättet att förbättra situationen föreföll att vara en ändring av tvättmedlens sammansättning. Och då ansågs det på många håll vara enklast att återgå till de gamla tvåltvättmedlen, som ju redan fanns tillgängliga i handeln. Men inte heller dessa är helt miljövänliga. De ökar den biologiska syreförbrukningen i avloppsvattnet. Från såväl tvätteffektsynpunkt som bekvämlighetssynpunkt har syntetmedlen många fördelar som konsumenterna ända sedan introduktionen högst påtagligt visat sig uppskatta. Mer än 90 procent av alla tvättmedel som användes i Sverige i mitten av sextiotalet var syntetiska.

Det enda från tvätteffektsynpunkt godtagbara ersättningsmedlet för fosfat var NTA (nitrilotriacetat). Men även med NTA måste en tredjedel av fosfatet behållas i de tvättmedel som kan användas i hushållen.



Till skillnad från fosfaterna var NTA en relativt okänd produkt. I samarbete med Naturvårdsverket satte Detergentkommittén i gång en rad undersökningar för att ta reda på eventuell giftverkan, biologisk nedbrytbarhet, inverkan på processerna i reningsverken, korrosion på tvättmaskiner och avloppsledningar samt inverkan på djurlivet i vattnet. I programmet ingick också tidsödande fältförsök.

Under tiden reducerade tillverkarna mängden fosfat i sina tvättmedel så långt det var möjligt med godtagbar tvätteffekt. De ökade sin reklam för tvåltvättmedel och den kombinerade tvål-syntetmetod som Konsumentinstitutet försökte lansera.

Trots fabrikanternas reklam för fosfatfria och fosfat-snåla tvättmedel och trots en jätteinsats för dessa - och framför allt angreppen mot syntetmedlen från olika miljöorganisationers och massmediernas sida - fortsatte konsumenterna att köpa de senare. De egna praktiska erfarenheterna styrde konsumtionen.

Laboratorieförsöken utföll i stort sett tillfredsställande för NTA, men i fältförsöket konstaterades att produkten inte bröts ned under den kalla årstiden.

Kooperationen och någon mindre fabrikant hade då introducerat tvättmedel med NTA, och Sunlight var färdigt att börja tillverka så snart Naturvårdsverket definitivt tagit ställning för NTA. Godkännandet kom dock aldrig. Utländsk expertis inom vattenvård började betrakta NTA med tveksamhet beroende på variationerna i nedbrytbarhet och därmed risk för eventuella skadeverkningar. I slutet av 1970 rapporterades så från USA att toxiciteten för kadmium och kvicksilver steg markant i närvaro av NTA. De amerikanska tillverkarna tog i samråd med myndigheterna därför bort NTA ur sina tvättmedel.

Därmed hade frågan om en allmän övergång till NTA kommit i ett nytt läge. Det handlade inte längre om ett rent vattenvårdsproblem utan också om eventuella hälsorisker. Socialstyrelsen tillsatte en expertgrupp med

uppgift att bedöma riskerna så snart allt undersökningsmaterial förelåg. Senare meddelades från Naturvårdsverket att ytterligare introduktioner av NTA-tvättmedel inte var önskvärda.

Utredningsarbetet på reningssidan blev mer framgångsrikt än man från början räknat med. Med kemisk rening och flockning (tredje steget) visade det sig möjligt att till en mycket rimlig kostnad avlägsna praktiskt taget hela den fosfatkälla som avloppsvattnet utgjorde. I början av 1971 var 59 reningsverk med kemisk fällning i drift och utbyggnaden fortsatte i snabb takt.

Tekniskt var fosfatfrågan sålunda löst mer fullständigt och till lägre kostnader än andra alternativ erbjöd. Tredje steget medförde dessutom andra från vattenvårdsynpunkt gynnsamma bieffekter.

Reaktionerna mot tvättmedelsindustrin, och i synnerhet mot Sunlight, blev häftiga från olika miljögruppers, konsument- och ungdomsorganisationers sida och i massmedierna. Det är förklarligt. Från början framställdes problemet offentligt som en fråga om att enbart ta bort tvättmedelsfosfaterna. Sedan skulle sjöarna inte längre växa igen, trodde man. Man hade svårt att förstå att tillverkarna inte omedelbart kunde klara av en så enkel sak som att ersätta fosfatet med något annat eller att stoppa reklamen för de syntetiska tvättmedlen och koncentrera sin marknadsföring på tvåltvättmedlen. Då skulle ju syntetmedlen automatiskt försvinna.

Sedan kooperationen gått över till NTA kunde man inte förstå att Sunlight inte ville följa efter förrän Naturvårdsverket uttryckligen rekommenderat NTA som tvättmedelsingrediens. Många ansåg också att Naturvårdsverket uppträdde för lamt mot Sunlight och tyckte i likhet med vad en riksdagsman gjorde, när han efter svar på en "enkel fråga" yttrade, att jordbruksministerns svar fått en teknisk slagsida och ville ha en större politisk debatt om våra skadade vattendrag.

Nu torde Sunlights företagsledning vara glad över att man inte ens under de hårdaste attackerna föll undan för opinionen utan följde råden från Unilevers centrala forskning att vänta med NTA tills forskningen kring produkten slutförts.

### Larmrapporter

Opinionen blev under sextiotalet ytterligt känslig för påståenden om risker i samband med läkemedel, livsmedelstillsatser och andra kemiska eller kemisk-tekniska produkter. Såväl radio och TV som pressen tog gärna upp larmrapporter. Yngre akademiker publicerade gärna sina oftast inte alltför väl underbyggda slutsatser från halvfärdiga arbeten.

Tvättmedel är farligare än A-bomb var, som exempel, rubriken på Dagens Nyheters löpsedel och första sida en morgon. Artikeln refererade ett sammanträde i Sällskapet för Mutationsforskning kvällen före. Föredragshållaren drog generellt slutsatsen att syntetiska tvättmedel var cancerfrankallande. Underlaget var en liten undersökning med en av honom själv i laboratoriet hoprörd tensid. Sedan det konstaterats att på så sätt sammansatta tensider inte används i kommersiella tvättmedel, dementerades uppgifterna skyndsamt genom sällskapets försorg. Dementier var annars mycket ovanliga på den tiden.

I samband med fosfatproblemet blev också blekmedel, optiska vitmedel och enzymer ifrågasatta. De blev dock aldrig någon stor fråga sedan det tidigt konstaterades att de från vattenvårdssynpunkt inte medförde några olägenheter.

Från yrkeshygienisk synpunkt blev enzymerna aktuella sedan man i England konstaterat vissa lungskador på arbetare som fått i sig enzymdamm vid tvättmedelstillverkning. Man misstänkte också att enzymerna kunde ge upphov till allergier vid handtvätt. Hos Sunlight förekom ett fall av misstänkt lungskada, men trots intensiva undersökningar vid Karolinska sjukhuset kunde det aldrig konstateras att enzymerna var skulden till besvären. Mycket snart kunde

riskerna elimineras genom en metod att kapsla in enzymerna. Metoden ställdes till övriga tillverkares förfogande.

#### SJUTTIOTALET - FÖRÄNDRINGENS DECENNIUM

%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%%

Under 1970-talet bröts den svenska välståndstillväxten. Industriproduktionen stagnerade med en kraftigt försämrad sysselsättning som följd. Samtidigt ökade både priser och löner snabbare än tidigare. Prishöjningarna i kombination med ökande skatter ledde till en mycket svag reallöneutveckling. För många människor till och med minskade reallönen.

Utvecklingen på tvätt- och rengöringsmedelsmarknaden följde i stort sett de allmänna tendenserna; alltså stillastående och på en del produktgrupper även sjunkande omsättning. Ett undantag var dock maskindiskmedlen som ökade allteftersom diskmaskiner installerades i nybyggda eller renoverade hus och lägenheter.

Konkurrensen förstärktes år från år, främst från mindre företag, som kopierade ledande produkter och utnyttjade ledig produktionskapacitet för lönetillverkning. Samtidigt visade den privata dagligvaruhandeln, som dominerades av två stora block, ett allt starkare intresse för egna varumärken.

Marknaden blev ytterst priskänslig. Många gick över till billigare produkter och till alternativa produkter. Förbrukningen av flytande handdiskmedel ökade. Dessa kunde ju också användas till enklare handtvätt och rengöring. Främst svarade de med vatten utspädda märkena för uppgången. För att kunna vara med på denna expanderande marknad ändrade Sunlight sammansättningen av flytande Klara, priset sänktes med en tredjedel och diskmedlet såldes i en enda flaskstorlek, 7,5 dl. Från konsumenthåll hade önskemål framställt om oparfymerade diskmedel. Därför parfymerades inte Klara. Senare lanserades emellertid en parfymerad variant för de konsumenter som föredrog en doftande produkt.

Ordet lågpris blev ett modeord och många butiker sökte på olika sätt skapa sig ett anseende som "lågpris-affär". Inom några år lanserades också ett tiotal tvättmedel, sköljmedel och diskmedel till lågpris.

Efter en del kvalitetsbesvär inbjöd ägarna till en av de första lågprisvaruserierna, Tvätta, Sunlights ledning till diskussion om samarbete. Diskussionerna ledde till att ett nybildat systerföretag till Sunlight, Klara-Tvätta AB, helt övertog Tvättaprodukterna vid årsskiftet 1972-73. De tidigare ägarna fortsatte att sälja produkterna, nu som generalagenter. Tillverkningen överfördes till Sunlight-fabriken i Nyköping. Tvätta hade då 5 procent av den totala tvättpulvermarknaden och var marknadsledare inom prisgruppen.

Lågprismedlen fortsatte att öka och nådde i slutet av decenniet 40 procent av hela tvättmedelsmarknaden. Samtidigt övergick konsumenterna i hög grad till större, för bolaget mindre lönsamma, förpackningar.

Vim skurpulver tillverkades i nyköpingsfabriken redan 1925 och var således en av företagets första svensktillverkade produkter. Tillverkningen lades ned 1968 och ersattes 1971 av det för moderna kök och badrum mer lämpade flytande Vim skurmedel.

Det året inträdde också en annan förändring. Tillverkningen av toalettvål för både Finland och Sverige koncentrerades till Nyköping, medan det finska systerföretaget i Åbo övertog framställningen av en del toalettpreparat för Danmark och Sverige.

Energikrisen och devalveringarna efter 1975 inverkade helt naturligt ofördelaktigt på kostnaderna. Dels av konkurrensskäl, dels på grund av sträng statlig prisövervakning kunde de inte helt kompenseras med höjda priser på färdigvarorna. Genom en ständigt pågående kostnadsjakt inom såväl produktion som marknadsföring och administration lyckades man hålla nere prisökningarna under perioden 1970-79 vid drygt 53 procent. Konsumentprisindex steg under samma tid med 113 procent.

### Ny marknadsföringslag - reklamskatt

Reklamen har väl alltid utsatts för negativ uppmärksamhet. Efter hand blev kritiken betydligt mer aggressiv och kulminerade under femtio- och sextiotalen. Inte helt utan orsak bedömdes reklamen vara vilseledande, överdriven och suggestiv i stället för informativ. Därigenom ansågs den locka till impulsköp och köp av dyrare produkter än nödvändigt. Dessutom betraktade man reklamen som fördyrande och i varje fall för dagligvaror i stor utsträckning onödig. Enligt en statlig utredning bidrar reklamen till att bruksdugliga varor och produktionsprocesser kasseras i förtid och förorsakar kapitalförluster, som inte kompenseras av de i regel smärre produktförbättringar som slås upp i stora nylanseringskampanjer.

Livligt understödda av massmedierna klagade man inom Konsumentinstitutet bittert över i förhållande till reklamen alltför små anslag till objektiv varuinformation. Man bortsåg helt från den enastående hjälp massmedierna bestod genom att gratis publicera och ofta vidareutveckla allt material institutet distribuerade.

Näringslivet hade under många år bedrivit en reklam-sanerande verksamhet, dels genom sina riktlinjer för god affärssed, dels genom kritisk granskning av anmäld reklam under domstolsliknande förhållanden.

Inom annonsbyråerna var man övertygad om att reklamen var omistlig och därför inte kunde utsättas för censur eller restriktioner. Man tog därför inga hänsyn till allmänna opinionen trots varningar och förslag från näringslivets egna grupper för granskning av reklamen. Denna okänslighet för tidens krav ledde till att en statlig Konsumentombudsman (KO) tillsattes och en statlig marknadsdomstol inrättades och att en ny lag om otillbörlig marknadsföring trädde i kraft 1971.

I egenskap av marknadsledare inom en högst reklamintensiv bransch utsattes Sunlight för häftig kritik framför allt i pressen och från vissa studentorganisationers sida. Kritik mot företagets marknadsföring i form av ärenden hos

Konsumentombudsmannen förekom däremot inte påfallande ofta ens i början av KO:s verksamhet. Av 12.258 hos KO registrerade ärenden under åren 1971-73 rörde 20 Sunlight. Av dessa slutfördes 13 utan anmärkning och 6 föranledde smärre ändringar i texten eller åtgärder enligt överenskommelse med KO. Ett enda ärende fördes upp i Marknadsdomstolen. Det vanns av Sunlight.

I viss utsträckning kunde företaget kanske ha undvikit en del av den negativa publiciteten om man låtit konkurrenterna ta sin del. Å andra sidan stoppade Surfs kraftkornshästar konkurrenternas tankar på att överföra sina moderbolags framgångsrika kampanjer med fantomandar och andra fantasifoster, som hjälpte husmödrarna i andra länder att hålla rent. Synd bara att kraftkornskampanjen inte avslutades med tidningen Mad:s parodi. Det hade säkert spritt ett försonande skimmer över kampanjen.

En länge diskuterad lag om reklamskatt trädde i kraft i slutet av 1972. Skatten differentierades med hänsyn till myndigheternas bedömning av annonsorganets allmänna informationsvärde för gemene man. På dagspressannonsering utgick skatten sålunda med 6 procent och på reklam i alla andra medier med 10 procent. I regeringens proposition angavs beskattningen av reklamen som ett medel att finansiera bland annat ett ökat presstöd. Reklamutredningens huvudargument att en reklamskatt skulle påverka reklamens innehåll och dämpa reklamvolymen sköts i bakgrunden.

Sunlights reklam mötte emellertid inte bara negativ kritik. Krigstidens spartvättreklam har tidigare nämnts. Via kända revyförfattare blev olika kampanjslogans ofta allmänt brukade slagord. Och bland mer realistiskt tänkande människor bidrog annonsen "Rena fakta om smutsigt vatten" till ett sakligare debattläge än tidigare, även om man hade svårt att förstå att det tog så lång tid att lösa problemet.

Jämförande reklam, där en egen vara av annonsören "objektivt" jämförs med en konkurrents, började efterlysas bland reklamkritiker. Sunlight publicerade det

troligen första och definitivt det vassaste exemplet i denna genre i en kampanj för Via. Med vederbörligt tillstånd använde företaget i annonser och i en folder resultat och bildmaterial från en av Konsumentinstitutets undersökningar, som visade att ett namngivet konkurrentpreparat gav ett mycket kraftigt slitage på tvättgodset, medan de plagg som tvättats i Via var helt intakta. Samma dag annonsern infördes första gången kommenterades den entusiastiskt av konsumentjournalister. Några undrade varför Konsumentinstitutet inte självt kunnat framföra budskapet lika kraftfullt. På en reklamutställning på Nationalmuseum i Stockholm visades annonsen som efterföljansvärt exempel.

#### ÅTTIOTALET - NYDANINGENS ÅR

Försäljningen av de etablerade, annonserade tvättmedlen stod i stort sett stilla i början av åttiotalet. Däremot expanderade lågprismedlen. Importen, ofta till dumpingpriser, fortsatte att pressa lönsamheten. Konsumtionen av diskmedel och sköljmedel ökade igen, av maskindiskmedlen dock i något lägre takt. Marknaden för diskmaskiner började mättas i och med att byggnadsverksamheten drogs ned.

Den negativa trenden för bolagets ledande tvättmedel vände 1983. Då lanserades ett till Skandinavien anpassat Via Taed (Taed = Tetra-acetyl-etylen-diamin) som tar bort färgade fläckar redan vid 40<sup>o</sup> C och har desinfekterande effekt också vid låga temperaturer. Tvättemperaturen vid stortvätt kan sänkas från 90 till 60<sup>o</sup> C. Därmed sparar konsumenten både tid och elenergi. Senare förstärktes även Bio-Luvil med Taed.

Via Taed blev en omedelbar succé. Redan första året ökade Via med 22 procent och framgången fortsatte. Lågprismedlen började vika trots en intensiv press från i Danmark tillverkade tvättmedel. Till att börja med lyckades dock Sunlight Tvättmedel och Tvättprodukterna i stort sett hålla sin volym, men senare förlorade även de marknaden.



Ett försök att koncentrera Surf misslyckades. Det visade sig svårare än beräknat att lära konsumenterna nya doseringsvanor. Det misstänkte men redan trettio år tidigare, när Surf lanserades. Produkten komponerades då så att pulvret skulle ge samma tvätteffekt per volymenhet som de gamla tvåltvättmedlen. K-Surf ersattes 1986 med Surf med sköljmedel inbyggt i pulvret.

En under senare år mer eller mindre konstant försäljning av Lux Toalettvål och Shield ökade till den högsta under åttiotalet i slutet av 1986, när den engelsk-tillverkade tvålen kom. De lägre produktionskostnaderna har medgett inte bara att priserna har kunnat sänkas med 15 till 20 procent utan också att en större satsning på reklam och andra säljfrämjande åtgärder har kunnat göras. Dessutom har lönsamheten kunnat förbättras.

Med en schweizisk sunlightprodukt, Glorix WC-hygien, trädde företaget in på en ny marknad 1983. Introduktionen satte fart på försäljningen av WC-block och många konkurrenter vädrade morgonluft. Glorix Citron följdes senare av en äppelvariant, som i sin tur har ersatts av Glorix Sommaräng.

#### Skandinavisk koncentration

En begränsad och dessutom stagnerande marknad med hård priskonkurrens och därmed sjunkande lönsamhet lämnade givetvis inte företagsledningen oberörd. 1978 tillsattes en utredning med uppgift att analysera marknadsutsikterna och granska företagets totala verksamhet. Målet var att sänka kostnaderna till en europeiskt konkurrenskraftig nivå.

Redan tidigt stod det klart att marknaden var för begränsad för att det skulle vara möjligt att tillverka i tillräckligt långa serier för maximal produktionsekonomi. En liten unileverfabrik i Västeuropa tillverkar 75.000 ton och koncernens stora fabriker 200.000 - 300.000 ton per år. Det är fem gånger så mycket som nyköpingsfabriken framställde för konsumtion i Sverige.

Trots tidigare bantning bedömdes företagsorganisationen fortfarande vara för stor i förhållande till de krav marknaden väntades ställa på företaget.

Likartade problem tyngde också de danska och finska systerföretagen, som i stort sett tillverkade samma produkter som nyköpingsfabriken. Under diskussionerna de tre länderna emellan kom man överens om att koncentrera tillverkningen av sprayade produkter och flytande tvätt- och rengöringsmedel, som säljs genom detaljhandeln, till Nyköping, medan produkter för institutioner och andra storförbrukare skulle framställas i Åbo.

Förändringen skall genomföras successivt under åren 1986 - 1988. Omfattande kapacitetshöjande åtgärder måste genomföras i Nyköping innan den nya tillverkningsorganisationen kan arbeta enligt planerna.

När de danska och finska volymerna överförts till nyköpingsfabriken kan varje enskild produkt tillverkas i så långa serier att fabriken kan tävla med de stora europeiska företagen. Vidare innebär sammanslagningen färre tjänster inom administrationen.

Till en konkurrenskraftig produktion av toalettvål i Skandinavien räckte däremot inte de kvantiteter, som realistiska säljprognoser förutsåg. Priskonkurrensen utifrån tvingade därför företaget att 1986 lägga ned tvåltillverkningen i Nyköping och att importera från Port Sunlight, som tillverkar 15 gånger så mycket som Nyköping någonsin gjort. Tvålarnas storlek har anpassats till internationell standard och priserna har kunnat sänkas.

Osäkerheten kring tvålavdelningens vara eller inte vara vållade helt naturligt oro bland personalen. En nedläggning skulle direkt beröra ett fyrtiotal människor. Två motsägande utredningar, företagsledningens och löntagarkonsultens, om tvålavdelningens lönsamhet presenterades med någon månads mellanrum. De motsägande slutsatserna ökade naturligtvis personalens tveksamhet. Efter diskussioner och MBL-förhandlingar sade sig emellertid fabriksklubbens ordförande inte tro, att tvåltillverkningen i

Nyköping skulle ha någon chans att konkurrera med koncernens stora anläggningar i Västeuropa. Även om tillverkningen inte var olönsam vid undersökningstillfället ansåg han att den skulle bli det på sikt.

### Kapacitetshöjning

Koncentrationen till nyköpingsfabriken av tillverkningen för de tre nordiska länderna innebar en beräknad produktion av 70.000 ton per år till att börja med, dvs en i det närmaste tredubblad tillverkningsvolym. Investeringar i kapacitetshöjande åtgärder genomfördes därför i betydligt större omfattning än tidigare, framför allt i fråga om tillverkning och packning av pulverprodukter, som i betydande grad datoriserats, samt av flytande tvättmedel och rengöringsmedel. De årliga investeringarna i byggnader, maskiner, förbättring av arbetsmiljön etc fortsatte och uppgick åren 1975-84 till i genomsnitt 11 miljoner kronor per år, vilket i sin tur var omkring tre gånger så mycket som årligen investerades under närmast föregående tioårsperiod.

Rationaliseringssträvandena var också framgångsrika när det gällde att avveckla en övertung organisation. Antalet anställda var 618 år 1975. Tolv år senare var man på god väg att uppnå planerad topproduktion med en personalstyrka på 380. Reduktionen hade lyckligtvis kunnat genomföras i samförstånd med personalorganisationerna och utan att avskedanden behövt tillgripas. Omflyttning till nya arbetsuppgifter, s k naturlig avgång och förtidspensionering bidrog till att ingen behövde ställas på bar backe.

### RÄDDA OM VARANDRA mmmmmmmmmmmmmmmmmmmmmmmm

Relationerna mellan personalen och företagsledningen har alltid varit goda. Helt naturligt har dispyter förekommit då och då, men man har alltid lyckats att snabbt komma överens. En enda gång sedan tillverkningen kom i gång i Nyköping har det varit tal om strejk-lockout. Tvisten

gällde en löneökning på en krona i veckan som arbetsgivareorganisationen inte ville godkänna, då Sunlights löner redan tidigare översteg avtalet inom den kemisk-tekniska branschen. Det blev inte någon konflikt. Sunlight lämnade SAF som man strax dessförinnan hade anslutit sig till.

Förändringar i omvärlden har väl successivt slätat ut den på svensk arbetsmarknad unika profil Sunlight en gång hade. Andra företag växte helt enkelt ifatt Sunlight. Men fortfarande lever vi-andan, känslan av samhörighet och den mjuka umgästonesen inom företaget kvar: Vi är rädda om varandra inom Unilever. Fortfarande belönas långtidstjänst med guldklocka efter 15 år och gratifikation efter 25 och 40 års tjänst. Omsorgen om bland annat den fysiska arbetsmiljön lever vidare liksom hälsokontrollen och förtidspensionering eller avgångsvederlag vid driftsinställelser. Utbildningsverksamheten har väl snarast ökat. Som ett av de första företagen i Sverige införde Sunlight 5-dagarsveckan i mitten av femtiotalet. Där det var möjligt kom flextid 1976. Sedan 1974 deltar representanter för personalen i arbetet inom företagens Centrala Samarbetsgrupp i Ledningsfrågor, och från och med 1977 har personalen representanter i det svenska koncernbolagets styrelse.

I samförstånd mellan företagsledning och fackklubbarna har organisatoriska åtgärder genomförts i syfte att motverka enformigheten i vissa arbetsmoment och att öka det individuella inflytandet över jobbet. Vid Årets Informationsdag, då fabrik och kontor är stängda, ges en exposé över verksamheten och resultaten under det gångna året av företrädare för de olika funktionerna, liksom en redogörelse för planer och mål för den fortsatta verksamheten.

Skaparna av företagens personalpolitik har med utgångspunkt från skilda förhållanden och omständigheter strävat efter att samordna de olika intressena mot ett gemensamt mål, som gagnar både anställda och företag. Har man lyckats?

Inför företagens 75-årsjubileum beskrev fabriksklubbens ordförande, Roine Eriksson, företagsklimatet så här:

alt 4.  
skymde

måls  
i den

*Företagets framgångar blir i allt större omfattning en angelägenhet även för de anställda. Förhandlingar blir alltmer sällsynta, emedan problemen i stor utsträckning diskuteras där de uppstår. Personal och företag blir mer och mer som en enhet. Partsförhållande finns - men överdrivs inte.*

Och Rolf Lindman, företagets VD, i sin genomgång av det gångna årets verksamhet på Årets Informationsdag i mars 1987:

*Även om vi ännu har några trappsteg att gå innan vi vinstmässigt kan jämföra oss med de större i branschen inom Unilever Europa, så har vi definitivt placerat Lever i Sverige och fabriken i Nyköping på koncernens europakarta. Den ackumulerade utvecklingen har varit bra. Vi har haft det jobbigt i fabriken med efterdyningar av tvålavvecklingen, ombyggnader och ökad pulverproduktion, men personalen har slutit upp på ett föredömligt sätt för att lösa problemen och klara produktionen. I fabriken har man jobbat treskift och även på lördagar och söndagar ibland. En sådan lojalitet är stor tack värd.*