



Det här verket är upphovrättskyddat enligt *Lagen (1960:729) om upphovsrätt till litterära och konstnärliga verk*. Det har digitaliserats med stöd av Kap. 1, 16 § första stycket p 1, för forskningsändamål, och får inte spridas vidare till allmänheten utan upphovsrättsinnehavarens medgivande.

Alla tryckta texter är OCR-tolkade till maskinläsbar text. Det betyder att du kan söka och kopiera texten från dokumentet. Vissa äldre dokument med dåligt tryck kan vara svåra att OCR-tolka korrekt vilket medför att den OCR-tolkade texten kan innehålla fel och därför bör man visuellt jämföra med verkets bilder för att avgöra vad som är riktigt.

This work is protected by Swedish Copyright Law (*Lagen (1960:729) om upphovsrätt till litterära och konstnärliga verk*). It has been digitized with support of Kap. 1, 16 § första stycket p 1, for scientific purpose, and may no be disseminated to the public without consent of the copyright holder.

All printed texts have been OCR-processed and converted to machine readable text. This means that you can search and copy text from the document. Some early printed books are hard to OCR-process correctly and the text may contain errors, so one should always visually compare it with the images to determine what is correct.



HANDELSHÖGSKOLAN
vid Göteborgs universitet
Företagsekonomiska institutionen
Avd för redovisning & finansiering
Licentiatuppsats

GÖTEBORGS UNIVERSITETSBIBLIOTEK



1001136247

DEN KALKYLERANDE KONSTNÄREN
- FALLET KOSTA BODA -

Janos Skeppner

Anders Walfridsson



Ekonomiska
biblioteket

SUMMARY "THE CALCULATIVE ARTIST "

This thesis is about how some glass artists (Bertil Vallien, Ulrika Hydman-Vallien and Kjell Engman) at Kosta Boda reason with reference to the cost of products when during the development of new work.

Glassworks can be viewed as an art industry. The artists' products are supposed to be profitable as well as having an artistic expression. In the design process at a glasswork the seemingly incomparable art and profit interests meet. A way to find out what happens when those interests meet, is to study how an artist creates and uses product costing when they design new products. Except that we consider the phenomena "an artist's relation to product costing" interesting, this area hasn't been subjected to any extensive product costing research. Our theoretical framework has three parts: art and art industry, design and product costing.

Our aim is to answer the following question: How does artists in the art industry develop and use product costing in the process of designing new products.

Our research is a case study. We have been using semi-structured interviews and observation at work- and planning meetings at the glasswork. The empirical presentation has been divided into two parts, art glass and mass-produced glass. We present descriptions and stories regarding the discussions of product design and product costing generally and related to tree products.

In our analysis we state that the artists are calculative in their work with art glass, mass-produced glass and in the connection of this two types of glass. With the expression "the calculative artist" we would like to characterize the way the artists reason in different design processes. With this attitude we imply that the artists are financial aware and calculative in their way of acting and reasoning. This doesn't mean that the artist puts profit interests ahead of artistic interests - it's more an act of balance. In our analysis we compare the artists product-costing template with the company's template. The artists' template has a focus towards the general, is dynamic and free in its form, e.g. it's not formalized on paper, it's a state of mind. An important concept is customer value. It contains the task of adding as much artistic impression and status as possible to the mass-produced glass product, so the customer are willing to pay the highest price possible. This also means that the product is supposed to be easy to manufacture with a low cost. The way the artists reason also has similarities with Target Costing.

SAMMANFATTNING AV "DEN KALKYLERANDE KONSTNÄREN"

Denna uppsats handlar om hur några glaskonstnärer (Bertil Vallien, Ulrika Hydman-Vallien och Kjell Engman) på Kosta Boda resonerar kring produkters ekonomi och kalkyler i samband med att nya produkter utvecklas.

Glasbruk kan betraktas som konstindustriföretag. Samtidigt som konstnärernas produkter ska vara lönsamma ska de ha ett konstnärligt värde. I produktutvecklingsprocesserna på ett glasbruk möts de två tillsynes svårförenliga intressena lönsamhet och konstnärlighet. Ett sätt att undersöka detta är att studera hur konstnärerna förhåller sig till och använder sig av kalkylering under PU-processer. Förutom att vi anser att fenomenet konstnärers relation till kalkylering är intressant har detta område inte varit föremål för någon mer omfattande företagsekonomisk forskning. Den teoretiska referensramen består av tre olika delar: konst och konstindustri, produktutveckling och design samt produktkalkylering.

Vårt syfte är att svara på följande fråga: Hur utformas och används kalkyler av konstnärer i konstindustri i samband med att nya produkter utvecklas.

Vår uppsats är en fallstudie. Vi använt oss av ostrukturerade intervjuer och observationer vid ett antal arbets- och planeringmöten på glasbruket. Empirin har vi delat upp i två delar, konstglas och sortimentsglas. Här presenteras beskrivningar och berättelser om hur det diskuteras kring PU och kalkylering, generellt och kring ett antal produkter.

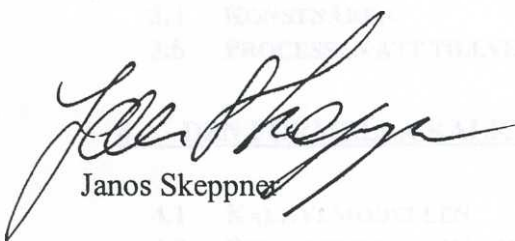
I vår analys konstaterar vi att konstnärerna är kalkylerande i arbetet med: konstglas, sortimentsglas och i kopplingar mellan dessa båda typer av glas. Med uttrycket "den kalkylerande konstnären" vill vi karaktärisera det förhållningssätt som de har i de olika PU-processer. Med ett kalkylerande förhållningssätt menar vi att de är ekonomiskt medvetna och beräknande i sitt arbete och agerande. Det kalkylerande förhållningssättet innebär inte att konstnären låter ekonomiska vinstintressen dominera konstnärliga intressen, utan de balanserar dem. I analysen jämför vi konstnärernas kalkylmodeller med företagets formella kalkylmodell. Konstnärernas modell är helhetsorienterad, dynamisk och fri till sin form, dvs. den är inte nedskriven utan snarare i form av ett resonemang. Ett centralt begrepp är mervärdebegreppet. Det innefattar att bygga in så mycket upplevelse och status som möjligt i produkten ifråga för att kunden ska vara beredd att betala ett högt pris för produkten. Samtidigt med detta ska företaget kunna tillverka produkter till en så låg kostnad som möjligt. Konstnärernas kalkylerande resonemang har betydande likheter med "Target Costing".

Förord

Efter fem års arbete är uppsatsen klar. Föga visste vi vart vår forskningside om konstnärliga företag skulle leda när vi hade de första idémässiga samtalen om vårt forskningsprojekt. Idéerna började ta form i samband med en kurs i organisationsteori i forskarutbildningen. Nu efter lång tid av ömsom hopp och ömsom tvivel kan vi sätta punkt för vårt projekt om glaskonstnärer vid glasbruken i Kosta Boda. En kollega sade till oss på ett tidigt stadium i vår forskarutbildning att forskning är tio procent inspiration och nittio procent transpiration. Nu i efterhand förstår vi alltför väl vad han egentligen menade.

Det finns många personer som har varit värdefulla under vårt arbete med denna studie. Först och främst vill vi rikta ett varmt tack till våra handledare, Olov Olson och Thomas Polesie, som genom stöd, inspiration och konstruktiv kritik har hjälpt oss under resans gång. En förutsättning för studien har varit alla de personer inom glasföretaget Orrefors Kosta Boda som välvilligt har ställt upp för intervjuer och med tålamod förklarat företagets mysterier för oss. När vi arbetat med studien har vi även fått stöd och synpunkter från kollegor i forskarutbildningen. De har även varit ett stöd genom att vi många gånger kunnat släppa vårt forskningsarbete och talat om helt andra saker. De vi främst vill nämna är Lars-Göran Aidemark, Per-Erik Falk, Rolf G Larsson och Ann-Christine Savlid. Det är lätt att bli blind på den egna skrivna texten, och inte se när språket eller tydligheten i texten är dålig. Det kräver att andra personer ställer upp med tid och engagemang, och tar sig tiden att noggrant läsa våra texter i de olika versionerna. Krister Ahlm och Pernilla Walfridsson har ställt upp med den tiden och det engagemanget, tack! Alla andra som inte har nämnts men ändå har bidragit till att denna uppsats blivit klar, tackar vi för hjälpen.

Växjö 2 maj 2000



Janos Skeppner



Anders Walfridsson

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	PROBLEM & SYFTE	1
1.1	KONST OCH KONSTINDUSTRI	2
1.1.1	KONST	2
1.1.2	KONSTINDUSTRI	3
1.1.3	KONSTNÄRER I INDUSTRI	4
1.1.4	VERKSAMHETEN GLASBRUK (KONSTINDUSTRI)	5
1.1.5	FÖRETAGSEKONOMISK FORSKNING OM KONSTINDUSTRI	6
1.1.6	SAMMANFATTNING	8
1.2	PRODUKTUTVECKLING (PU) OCH DESIGN	9
1.2.1	BEGREPPET PRODUKTUTVECKLING (PU)	9
1.2.2	BEGREPPET DESIGN	10
1.2.3	KARAKTÄRISTIKA PÅ PRODUKTUTVECKLINGS- OCH DESIGNPROCESSER	12
1.2.4	FÖRETAGSEKONOMISK FORSKNING INOM PRODUKTUTVECKLINGS- OCH DESIGNPROCESSER	13
1.2.5	SAMMANFATTNING	17
1.3	PRODUKTKALKYLERING	17
1.3.1	KALKYLBEGREPPET	17
1.3.2	MÅLKOSTNADSKALKYLERING – "TARGET COSTING"	20
1.3.3	SAMMANFATTNING	23
1.4	SYFTE	23
1.5	DISPOSITION	25
2	METOD	26
2.1	FÖRÄNDRING AV SYFTET	26
2.2	VETENSKAPLIGT ANGREPPSSÄTT	28
2.3	FALLSTUDIEMETODIK	29
2.4	NÅGRA KVALITETSASPEKTER PÅ FORSKNINGEN	33
3	KOSTA BODA - EN BAKGRUND	35
3.1	HISTORIK	35
3.1.1	ÅFORS	35
3.1.2	KOSTA	36
3.1.3	BODA	37
3.1.4	ORREFORS	37
3.2	ORGANISATION	38
3.3	EKONOMI	39
3.4	KONSTNÄRER	39
3.5	PROCESSEN ATT TILLVERKA GLAS	43
4	DEN FORMELLA KALKYLMODELLEN	45
4.1	KALKYLMODELLEN	45
4.2	DEN FORMELLA KALKYLEN	49
4.2.1	DEN FORMELLA KALKYLEN I JÄMFÖRELSE MED TRADITIONELL KALKYLERING	50

5.1	KONST	53
5.1.1	KONSTGLASETS BETYDELSE	53
5.1.2	ATT PRESENTERA/SÄLJA KONST	56
5.1.3	HEADS	57
5.2	SORTIMENTSGLAS	60
5.2.1	FORMELLA ARBETSGÅNGEN	61
5.2.2	INITIERING	63
5.2.3	PROCESSEN	67
5.2.4	CHICKO	75
5.2.5	VINGLAS I KABOKASERIE	77
5.2.6	NOBIS - SERVISGLASSERIE	80
6	DEN KALKYLERANDE KONSTNÄREN	88
6.1	KONSTNÄREN I INDUSTRI	89
6.2	PRODUKTUTVECKLING	90
6.3	KONSTGLAS	91
6.3.1	KONSTNÄRLIGT UTTRYCK	92
6.3.2	KONSTGLASETS VÄRDE FÖR SORTIMENTSGLASET	92
6.3.3	KONSTNÄRERNAS KALKYLMODELL FÖR KONSTGLAS	94
6.3.4	SAMMANFATTNING	95
6.4	SORTIMENTSGLAS	95
6.4.1	KALKYLMODELLEN - ÖVERGRIPANDE	96
6.4.2	KALKYLMODELLEN - PRODUKTIONSASPEKTEN	97
6.4.3	KALKYLMODELLEN - MARKNADSASPEKTEN	98
6.4.4	KONSTNÄRERNAS KALKYLMODELL FÖR SORTIMENTSGLAS	99
6.4.5	SAMMANFATTNING	101
6.5	KOPPLINGAR MELLAN KONST- OCH SORTIMENTSGLAS	102
6.6	JÄMFÖRELSE MELLAN KALKYLMODELLERNA	103
6.6.1	MODELLERNAS INNEHÅLL	103
6.6.2	MODELLERNAS FOKUS	105
6.6.3	ANVÄNDNING AV KALKYLER	108
6.6.4	SAMMANFATTNING	109
6.7	KONSTNÄRERNAS KALKYLERANDE SOM MÅLKOSTNADSKALKYLERING	110
6.7.1	SAMMANFATTNING	113
6.8	SLUTSATSER	113
6.9	FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	115
	KÄLLFÖRTECKNING	116

1 Problem & Syfte

"En tumregel är: Om ekonomibiten i bolaget funkar effektivt och konstbiten dåligt, misslyckas man. Om konstbiten i bolaget fungerar bra och ekonomibiten dåligt, lyckas man. Om båda bitar funkar så blir det jätteframgång." (Guillet de Monthoux, 1998, s 217).

I denna uppsats studerar vi ekonomi och kalkylering på glasbruk. Glasbruk kan anses tillhöra en grupp av företag som benämnes konstindustri. Utifrån begreppet konstindustri kan dessa företag sägas vara bärare av ett antal olika aspekter. De vi tar upp i uppsatsen är konstnärliga- och ekonomiska aspekter. Produktionen av glasprodukter sker oftast under hantverksmässiga villkor och förutsättningar. Produkterna har ett mer eller mindre uttalat konstnärligt uttryck. Konstnärernas uppgift i ett konstindustriföretag kan sägas vara att utveckla produkter med ett konstnärligt värde och uttryck, som sedan hantverkarna i produktionen kan producera. En ytterligare aspekt i företag, utifrån begreppet konstindustri, är att de processer som beskrivits utförs och ingår i ett företagssammanhang, dvs. i en kommersiell miljö. Det betyder att ekonomi och lönsamhetsaspekter borde vara av betydelse i företaget, och även för konstnärerna. Konstnärerna har som en central uppgift att utveckla produkter som kan ge en god ekonomi och där igenom garantera glasbrukets överlevnad. Vi anser det därför intressant att studera hur konstnärerna hanterar de tillsynes svårförenliga aspekterna konstnärlighet och ekonomi.

Vi fokuserar vårt intresse i denna uppsats på att studera hur konstnärerna använder sig av och beaktar ekonomiska aspekter när de utvecklar olika produkter, dvs. i produktutvecklingsprocessen (PU-processen). Vi väljer att studera PU-processen då de tillsynes svårförenliga aspekterna konstnärlighet och ekonomi konfronteras på ett tydligt sätt i denna process. Motivet till att vi fokuserar produkternas ekonomi (produktkalkylering), istället för PU-processens ekonomi, är att konfrontationen blir tydligast här. För att kunna fördjupa vår fråga vidare behandlar vi tidigare kunskap och forskning som är relevant för detta område. De områden som tas upp i detta kapitel är konst och konstindustri (1.1), produktutveckling och design (1.2) samt produktkalkylering (1.3). Inledningsvis vill vi också påtala att det finns en viss tidigare forskning om ekonomiska aspekter i PU-processen och en mer begränsad tidigare forskning om ekonomiska aspekter inom olika slags konstnärliga verksamheter. Däremot har vi funnit en brist på forskning som betonar och fokuserar ekonomiska aspekter i PU-processen

i olika konstindustrier. Det är inom detta område som vi hoppas kunna bidra med att tillföra forskningen ny kunskap.

1.1 Konst och konstindustri

I detta avsnitt diskuterar vi konstbegreppet. Denna uppsats behandlar fenomenet konstindustri. För att precisera begreppen tas först begreppet konst (1.1.1) upp. Med konst avses vanligen ett personligt och nyskapande uttryck skapat av en person, konstnären. Det är inte vår avsikt att i föreliggande uppsats tillföra den konstteoretiska diskussionen några bidrag, varför vi helt kort diskuterar begreppet konst. Mer specifikt diskuteras även den speciella form av konst som är aktuell i vårt fall, glaskonst. Glasbruk (1.1.4), som är föremålet för undersökningen i uppsatsen, betraktas som tillhörande gruppen konstindustrier (1.1.2). Alltså diskuterar vi detta begrepp, med betoning på konstindustri i Sverige samt konstnärer i industrin (1.1.3). I den avslutande delen i avsnittet lyfter vi fram tidigare företagsekonomisk forskning inom området konstföretag och konstindustri (1.1.5). I den tidigare forskningen har det påtalats att området har studerats i begränsad omfattning. Framförallt efterfrågas forskning med betoning på empiriska studier.

1.1.1 Konst

Vad är konst? Detta är en stor fråga och vi ska endast kortfattat beröra denna frågeställning. Molander (1995, s 123 ff.) skriver att konst och konstideologi har tre delar. För det första att "*konsten visar fram det personliga uttrycket*". För det andra att "*konsten skapar ny verklighet*". Detta innebär att konstnären inte avbildar verkligheten som den är utan att denne lägger till verklighet. För det tredje att "*varje försök att avgränsa konstens område strider mot det konstnärliga företagens natur.*" Även Björkegren (1992) diskuterar detta och kommer fram till att konst är "*avsiktligt gestaltade betraktelseobjekt*" (Ibid, s 13). Sammanfattningsvis kan sägas att konstens uppgift är att visa ett personligt uttryck och att skapa ny verklighet.

Konst har kanske inte, historiskt sett, direkt förknippats med den företagsekonomiska disciplinen. Guillet de Monthoux beskriver företag som konst. Han är kritisk till det synsätt som präglar svenska ekonomutbildningar och näringslivet "*Förresten, menar man, är ju*

företagsledningen blott en form av mänsklig ingenjörskonst. Vetenskapen är välfärdens grund och konsten blott ett tidsfördriv för hymlande humanister." (Guillet de Monthoux, 1993, s 3)

Glas som konstnärligt material skiljer sig från andra material. Skillnaden är att de flesta konstnärer inte själva kan framställa sitt glas, utan behöver ta hjälp av den duktige glasarbetaren. Det innebär att konstnären måste förmedla sin vision till hantverkaren som sedan ska försöka skapa det konstnären vill få fram. Dock har framväxten av studiohyttor under framförallt 70-talet gjort att allt fler konstnärer blåser sitt eget glas (Form, 1998, nr 3, s 42-43). Ulf Beckman skriver följande om glasets egenskaper :

"Glas kan vara klart och lysande som vatten och luft. Mystisk och dunkelt som en dröm eller en uppenbarelse. Det kan vara spänstigt svällande som en muskel eller slapt som en kollapsande gelépudding. Glas kan färgas och bemålas, det kan etsas, blåstras, slipas - formas och dekoreras till gnistrande festivitas eller grann folklighet, vilket som önskas." (Form 1996, nr 1, s 50)

1.1.2 Konstindustri

Vilken typ av verksamhet kan då räknas till konstindustrin? Frick (1986, s 18) skriver att de verksamheter som utvecklats ur hemslöjd och hantverk tillhör denna grupp. De verksamheter som hon avser är keramik-, glas-, textil och möbeltillverkning. Björkegren (1992) diskuterar kulturproducerande organisationer. Konstindustri och kulturproducerande organisationer kan ses som delvis överlappande begrepp. De kulturproducerande organisationer som Björkegren studerar är bok-, skiv- och filmföretag. Ett särdrag som de företag Frick och Björkegren diskuterar har gemensamt är vinstintresset. Björkegren (1992, s 222) sammanfattar det på följande sätt *"Sådan kulturproduktion utmärks av massproduktion och massdistribution av konstprodukter under industriliknande arbetsformer i vinstgenererande syfte."* En annan aspekt som också karaktäriserar konstindustri är att själva konsumtionsakten har stor betydelse för konstproduktens kommersiella mottagande. *"Kulturkonsumtion blir meningsproduktion."* (Ibid, 1992, s 56, se även Björkman, 1999). För att ytterligare få fram det typiska hos konstindustrin, vill vi lyfta fram motsvarande danska begrepp, "brukskonst" (Karlsen och Tiedmann (red Zahle 1961, s 9)). Ordet indikerar den tudelning som existerar inom konstindustrin. Produkterna ska ha funktion och ett konstnärligt värde. Skulle någon av

dessa egenskaper försvinna, blir det inte längre brukskonst utan fri konst eller tekniska produkter.

1.1.3 Konstnärer i industrin

Svensk konstindustri har under hela 1900-talet präglats av de åsikter som Gregor Paulsson, bl.a. professor i konsthistoria och ordförande i Slöjdföreningen (det som i dag heter Föreningen Svensk form), förde fram under 1900-talets första halva. Idéerna präglas av ett starkt socialt patos. Den funktionella och den estetiska kvaliteten skulle ökas, vilket fördes fram under parollen "vackrare vardag". En vackrare vardag skulle uppnås genom att konstnärer arbetar med att utveckla nya bättre och vackrare produkter. Vad är det då som krävs av en konstnär för att denne ska kunna arbeta i industrin? Widman (1975 i Frick 1986, s 16) hävdar att de behöver *"kunskap om teknik och ekonomi, förmåga till funktionsanalys"*.

Konstnärens deltagande i Svensk industri är något som har förändrats över tiden. Det är först under 1900-talets första årtionde konstnärerna anlidades på allvar. Svenska Slöjdföreningen har under hela 1900-talet arbetat för att få konstnärer att engagera sig i industrin, men framför allt att få industrin att anlita konstnärer.

En av de drivande krafterna i slöjdföreningen under första halvan av 1900-talet var Gregor Paulsson. Hans ambitioner var att genom begreppet "vackrare vardagsvaror" skapa vackra varor åt folket och inte endast för den rika över- och medelklassen. Han ville även förena konsten och industrin, med dess maskinella tillverkning, för att skapa en ny modern skönhet och samtidigt göra industrin mer konkurrenskraftig. Konst skulle bli ett konkurrensmedel. *"Då vi nu har maskiner, låt oss då istället för att med dem imitera gamla tiders och teknikers varor söka åstadkomma varor med för maskinprodukten karaktäristisk form."* (Paulsson, 1919, s 12). Samarbetet var inte bekymmersfritt då många chefer i industrin inte ville ge konstnären det inflytande som denne ansåg sig behöva. Paulsson själv skriver *"...att industriidkare många gånger visade en tvekan, ja nästan rädsla för att släppa in konstnären i industrin"* (Frick, 1986, s 12). Anledningen till rädslan anser Paulsson vara att konstnären måste få medbestämmande över tillverkningen, och det är något som fabriksledningen inte alltid är beredd att ge. Vidare skriver han 1941 att *"...konstnären alltjämt betraktas som en särpling i industriarbetet. Fabriksledare med utpräglad synsätt stod oförstående inför de många svårigheter som måste övervinnas innan konstnären blev produktiv."* (Ibid, s 15).

Under 1900-talet första hälft var det framför allt inom konstindustrin som konstnären var involverad. Senare har även övrig industri använt sig av människor med konstnärlig bakgrund. Konstnären har då vanligtvis kallats designer.

Frick (1986) har gjort en studie om konstnärernas/designernas roll i svensk (konst)industri från 50-talet till mitten av 80-talet. De bolag hon har studerat är Rörstrand, Orrefors, Borås Wäfveri och DUX. En av hennes slutsatser är att konstnärens position har försvagats pga. sämre konjunktur, förändrad inställning till konstindustriprodukter samt fusioner och uppköp (Ibid, s 205 ff.).

Sättet att engagera konstnärer varierar kraftigt mellan företagen. Allt från Orrefors långsiktiga relationer till DUX och Borås Wäfveri där mönster och ritningar köps in vid behov. Konstnärernas avtal har varit individuella och oftast hemliga, dock har hemlighetsmakeriet minskat med tiden. Samtliga företag har till och från arbetat med provisionsbaserad ersättning till konstnärerna. Deras ställning i organisationen varierar också kraftigt. I Orrefors, där deras inflytande sedan starten 1898 har varit stort. En konstprofessor har ofta suttit med i styrelsen och det har funnits konstnärliga ledare. I dag är konstprofessorn Tom Hedqvist designchef på Orrefors Kosta Boda (Form, 1998, nr 3, s 28). På Rörstrand har det tidvis funnits konstnärliga ledare¹. Samtliga företag och dess konstnärer har deltagit i flera utställningar, både som företag och som konstnärer stöttade av "sina" företag. Omfattningen varierar dock och på DUX och i viss mån även Borås Wäfveri har konstnärerna gjort sitt experimenterande utanför företaget, medan på de andra två företagen ingår det i arbetet att experimentera.

1.1.4 Verksamheten glasbruk (konstindustri)

Glasindustrin, och särskilt Orrefors, har i vissa fall varit en föregångare inom konstindustrin. Bruket startades 1898 och under sista halvan av 1910-talet kom konstnärerna in på bruket. Den konstnärliga aktiviteten var någonting som uppmuntrades och stöddes av Svenska slöjdföreningen (Form, 1998, nr 3, s 28)

Konstnärens roll och deras uppgifter på glasbruken varierade från glasbruk till glasbruk och från person till person. Frick (1986) har studerat konstnärens roll i olika konstindustrier, bl.a.

¹ Detta och nedanstående stycken är en sammanställning, där annat inte anges, av material från Fricks (1986).

på Orrefors. Konstnären har stor frihet att arbeta med både nytto- och konstglas även om friheten har minskat sedan 1900-talets början. De gör utställningar i eget namn och ibland i företagets namn. Deras arbete är individuellt, och de samarbetar inte i någon större omfattning med varandra (Ibid, s 80). Samarbetet med hantverkarna är emellertid omfattande (Ibid, s 81). Uppdelningen och pendlingen mellan konstglas och nyttoglas är någonting som kan upplevas som problematiskt (Form, 1998, nr 3, s 28).

Branschen glasbruk sysselsätter mellan 1400- 1500 personer i Sverige (SCB). Företagens storlek varierar kraftigt, allt ifrån koncernen Orrefors Kosta Boda till studiohyttor med en person. Lönsamheten i branschen är och har varit mindre god. Dessutom har den under de senaste decennierna genomgått strukturförändringar som har inneburit att mindre enheter har slagits ihop till större. Ett exempel på detta är bildandet av företagsgruppen Orrefors Kosta Boda.

1.1.5 Företagsekonomisk forskning om konstindustri

"Det verkar vara en Janusfigur som ska leda konstföretagandet. Två olika perspektiv måste kunna samverka: ett ledarskapsperspektiv back-stage inåt och ett annat blickande front-stage utåt från verksamheten" (1998, s 215).

Så skriver Guillet de Monthoux om ledning av konstföretag. I två avsnitt visar han på praktiker som anser att konstnärliga aspekter är viktigare än ordning på ekonomin för att nå framgång. Anledningen till detta är att visioner och idéer kommer från konsten och estetiken, ekonomin i sig skapar inte framgång. Författaren citerar (översatt) Strauss Zelnick *"En tumregel är: Om ekonomibiten i bolaget funkar effektivt och konstbiten dåligt, misslyckas man. Om konstbiten i bolaget fungerar bra och ekonomibiten dåligt, lyckas man. Om båda bitar funkar så blir det jätteframgång."* (Ibid, s 217).

Även Björkegren (1992, 1993, 1994, 1996) har studerat hur konstföretag (företag som arbetar med bok-, musik- och filmproduktion) styrs. Han beskriver två olika sätt att förhålla sig till konsten och företagandet. Det första synsättet är en kommersiell affärsstrategi, som innebär konst på marknadens och publikens villkor. Den andra affärsstrategin, den kulturella, innebär kultur på kulturskaparnas villkor. Företaget satsar på ett antal konstnärer och deras

konstnärskap i förhoppning om att några av dessa på sikt ska utvecklas till säljande konstnärer (Ibid, 1992, s 222).

Björkman (1999) skriver en avhandling om konst och kultur å ena sidan och företag å andra sidan. Han visar på koppling mellan dessa båda områden och använder begreppet "auraproduktion" för att analysera dessa. Han skriver att "*empiriska studier som analyserar beröringspunkter mellan konst och företag är inte många och speciellt inom företags-ekonomisk forskning*" (Ibid, s 9). Enligt författaren håller bilden av fenomenet företag att successivt bli allt mer "*abstrakt, svårfångat, virtuellt och flytande*" (Ibid, s 9). Björkman anser att konstabegreppet kan få en ökande betydelse i företagssammanhang, vilket även blir av betydelse för den företagsekonomiska forskningen. "*Vad som är konst och vad som inte är tycks bli alltmer svår att urskilja. Är det en reklamkampanj eller ett konstverk? Uppluckringen av etablerade normer och värderingar, som många menar idag är kännetecknande för vårt samhälle, tycks ha gjort individen mer frigjord*" (Ibid, s 9). Författaren konstaterar att forskningen om konst och företag inte är omfattande och att det saknas empiriskt djup, t.ex. i form av renodlade fallstudier (Ibid, s 11). Björkmans avhandling syftar delvis till att bidra i detta avseende. I sin genomgång av företagsekonomisk forskning, som har koppling till fältet konst och företag, tas entreprenörskap- marknadskommunikations- och organisationsforskning upp. Ett forskningsområde inom företagsekonomin som inte explicit tas upp är ekonomistyrning och kalkylering. Författaren skriver att merparten av denna forskningen har i huvudsak varit inriktade mot något av dessa områden (entreprenörskap- marknadskommunikations- och organisationsforskning) och inte betonat den konstnärliga dimensionen på ett övergripande och kritiskt sätt (Ibid, s 189).

Studier av Christiansen & Skærbæk. (1997) & Rentschler & Potter (1996) visar på ett motstånd från artister inom "performing arts" och museipersonal i icke vinstdrivande organisationer mot att tillmäta den ekonomiska diskursen större betydelse. I dessa fall har den artistiska diskursen kommit i konflikt med den renodlade finansiella diskursen som, enligt artisterna, inte riktigt lyckats att förstå komplexiteten i verksamheten. Detta har då lett till att dessa organisationer under lång tid har motstått försök från myndigheter att införa en hårdare finansiell kontroll. Då den externa pressen med tiden blivit allt för stort har kontrollsystemen, i en mildare variant, ändå kunnat införas.

Guillet de Monthoux (1998) skriver om fenomenet konstföretag. Han diskuterar olika teatrar, s.k. konstföretag, vid olika tidpunkter i historien. De olika konstföretagarna, i form av teaterdirektörer och fria konstnärer, diskuteras kopplat till deras olika uppsättningar av pjäser. Konstföretaget kan beskrivas som, att syfta till att skapa *"hybrider mellan det profana och det kulturella. Denna transvaluering kan bestå i profanering av det kulturella, som när reklambyråer tar över budskapet med ett andligt kulturellt innehåll, eller kultivering av det profana: som när designen lyfter över vanliga bruksföremål i en kulturell kontext."* (Ibid, s 152). Författaren citerar även Warhol och definierar konstföretagande som *"Konstföretagande är det som kommer efter konsten. Jag började som en reklamkonstnär och jag vill sluta som en företagskonstnär. ... Att göra pengar är konst, att arbeta är konst och bra affärer är den bästa konsten."* (Ibid, s 153). Författaren betonar kopplingen mellan den ekonomiska och den konstnärliga dimensionen. Att bedriva konstföretag är i detta avseendet en balansgång. Guillet de Monthoux citerar Ingemar Bergman kommentar till stängningen av Göteborgs Stadsteater 1997:

"Det är otäckt att Göteborgs stadsteater kom i händerna på konsulterna och politikerna. Teatern hade sig själv att skylla i viss mån, därför att den under många år misskött sig, både ekonomiskt och konstnärligt. Då inträffar en sådan här historia, oerhört sorgligt, då tar politikerna och konsulterna över. Och då är fan lös... Det viktiga är ju att de får en konstnärlig ledare som kan samla de där människorna till livliga ansträngningar." (Ibid, s 191).

1.1.6 Sammanfattning

I avsnittet har vi diskuterat begreppen konst och konstindustri. Begreppet konstindustri innefattar att kommersialisera den konstnärliga verksamheten under affärsmässiga förhållanden. Kommersialiseringen innebär att en potentiell konflikt skapas mellan konstnärliga och affärsmässiga villkor. Forskningsområdet konstindustri och konstföretag har inte varit föremål för någon omfattande företagsekonomisk forskning. Författare har efterfrågat en ökad forskning inom detta område.

1.2 Produktutveckling (PU) och design

I detta avsnitt diskuteras begreppen produktutveckling och design. I litteraturen betraktas ofta design som ett begrepp överordnat begreppet produktutveckling. Med produktutveckling avses vanligen processen att utveckla en produkt och innefattar även hänsynstagande till estetiska dimensioner, även av strategisk karaktär. Vi inleder därför avsnittet med att diskutera de två begreppen (1.2.1 resp. 1.2.2). Efter detta tas några karaktäristika upp på produktutvecklings- respektive designprocessen (1.2.3). Företagsekonomisk forskning inom området saknas inte. Vi diskuterar avslutningsvis tidigare forskning (1.2.4). Flera författare har skrivit att det föreligger en brist på empiriska studier t.ex. i form av fallstudier av design- och PU-processer.

1.2.1 Begreppet produktutveckling (PU)

En inledande frågeställning är vad PU egentligen innebär, och vad som ingår i PU-begreppet. Det finns ingen allmänt accepterad och entydig definition av detta begrepp enligt Trägårdh (1997, s 22). Han skriver att en vanlig definition av begreppet PU är att utgå från produktframställning, och avgränsa de aktiviteter och enheter som är speciellt inriktade på produktutveckling. Trägårdh (1997, s 22 ff) hänvisar också till en modell som Trygg (1991) har tagit fram i sin avhandling för att beskriva de funktioner som involveras i en PU-process. I den modellen framstår PU som en sammanbindande länk mellan "forskning och utveckling" och produktion. Enligt författaren består PU av allt från sökning av produktidéer till färdiga produktionslösningar. Trägårdh anser att Tryggs definition kan utvecklas och kompletteras genom att betrakta PU som, en integrerad verksamhet mellan marknads-, produktutvecklings- och tillverkningsenheter. Detta stödjer han på Andreasen & Hein (i Trägårdh, 1997, s 23), som med en sådan definition vill komma ifrån teknikfixeringen i PU-processer.

Trygg (1991, s 4) definierar PU som *"inkluderar alla aktiviteter som äger rum, från tolkning av behov på marknader och tekniska möjligheter, till färdiga produktionsdesigner i form av t.ex. ritningar, specifikationer, verktyg och produktionsprogram (vår översättning)"*. Svensson (1990, s 1) betonar långsiktigheten i PU-arbete genom att påtala att många studier har visat att det har en utpräglad investeringskaraktär.

1.2.2 Begreppet design

Lundequist (1995) skriver om begreppen design respektive produktutveckling. Även Lundequist (1995, s 59) påtalar att det råder en viss otydlighet i begreppsanvändningen när design och PU diskuteras. Gränserna mellan dessa två begrepp är inte helt tydlig. Författaren använder begreppet design i betydelsen produktbestämning (produktutformning), vilket delvis överlappar begreppet PU. Tydligt är emellertid att det finns ett gemensamt syfte med verksamhet som betecknas design eller PU, nämligen att skapa en produkt (Ibid, s 59). Lundequist påpekar även att begreppet design är ett samlingsbegrepp för flera olika typer av design, t.ex. industriell, grafisk osv. Designbegreppet används i Sverige ofta i en, enligt författaren, alltför snäv betydelse. Ofta ges det en innebörd som i USA benämnes "industrial design". Detta begrepp återkommer vi till nedan i framställningen när vi diskuterar Svengrens avhandling.

Lundequist vill använda designbegreppet i en vidare innebörd. Han anser att det engelska ordet "design" lämpligen bör översättas till produktbestämning (Ibid, s 59). Begreppet design översatt som produktbestämning, överlappar delvis begreppet produktutveckling.

I det övergripande begreppet design skriver Lundequist (Ibid, s 88) att problemrymden för designproblem innehåller tre dimensioner;

- Konstnärlig-symbolisk dimension. Den handlar om graden av uttryckskraft.
- Teknisk-funktionell dimension. Handlar om objektets (produktens) funktion, teknik, ekonomi osv.
- Graden av osäkerhet.

Det är kanske främst den sista dimension som författaren anser ger designarbetet dess karaktäristiska drag, nämligen hanteringen av osäkerheten kring medel, utgångs- och slutläge/mål. Svensson (1990, s 21) skriver också att PU innehåller både en teknisk och en marknadsmässig osäkerhet, till skillnad från processutveckling som oftast bara innehåller en teknisk osäkerhet. Syftet med arbetet kan ses som att reducera problemrymden så långt att endast en lösning blir möjlig (Lundequist, 1995, s 89). Förekomsten av etiska och estetiska bedömningar i design- och PU-arbete gör att det blir centralt att kunna se produkter och dess kontext i ett långsiktigt perspektiv (Ibid, s 114).

Design kan sägas avse det inledande skedet i en produktionsprocess då den kommande produktens egenskaper i vid bemärkelse bestäms. Designarbetet syftar i detta sammanhang till att utforma (bestämma) ett objekt, en produkt, och att planera för tillverkning och användning av produkten. Arbetet med design omfattar därför både objektet och processen (Ibid, s 60). Begreppet design, menar Lundequist, är ett samlingsbegrepp för ett antal olika typer av design och olika aktiviteter. Det kan omfatta konstruktion, formgivning, projektering, utformning, system- och organisationsutveckling (Ibid, s 61).

Svengren (1995) har skrivit en avhandling med titeln "Industriell design som strategisk resurs". En av de utgångspunkter som hon använder i referensramen är den forskning som gjorts inom området "design management". Författaren skriver att den forskning som finns inom "design management" vanligen varit fragmenterad och tagit utgångspunkt i antingen produktutveckling eller i marknadskommunikation (Ibid, s 14). Svengren (Ibid, s 15) menar att debatten om design i industriella sammanhang är tudelad. Det argumenteras för att en adekvat integration och ledning av design i företaget kan hjälpa företaget att bedriva en mer fullödig produktutveckling och skapa mer konkurrenskraftiga produkter. En annan aspekt i debatten handlar om problem och svårigheter att förstå och använda designbegreppet. Den senare aspekten kan också belysa de praktiska svårigheter och problem som uppstår vid integration av design i företagets olika verksamheter och funktioner.

Svengren (Ibid, s 20) påtalar, liksom även Lundequist, att designbegreppet har lett till kommunikationsproblem. I likhet med Lundequist betonar Svengren att design inte bara står för en produkts fysiska yttre gestaltning utan också omfattar en process. Författaren väljer att använda sig av Monös definition av industriell design och definierar begreppet som *"gestaltning av huvudsakligen serietillverkade nyttoprodukter för att anpassa dem till människan och hennes miljö..."*. Författaren argumenterar för denna definition då den visar på mångfalden av element som ingår i designarbetet; tekniska, ekonomiska, ergonomiska, sociala, estetiska etc. (Ibid, s 21). Industridesign, menar författaren, betonar produktens nyttofunktion, ekonomiska och tekniska funktioner. Detta skiljer industridesign från hantverk och formgivning.

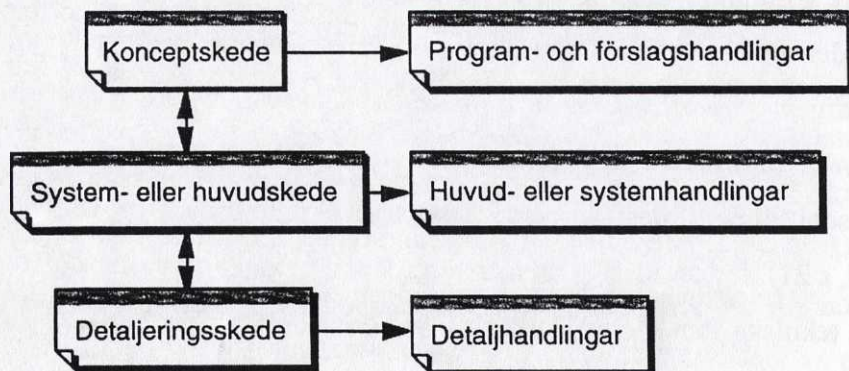
Den definition som Svengren har förordat innehåller de element som i praktiken ofta har sammankopplats med industridesign. Det är element som; funktion, ergonomi och estetik (Ibid, s 22). En idealbild över hur design kan fungera i ett företag är att den verkar såsom en

brygga mellan teknik respektive marknadsfunktionerna i företaget (Ibid, s 88). Enligt författaren är det främst den estetiska dimensionen som skiljer industridesign från andra aktiviteter i produktutvecklingsprocesser. Hon refererar till tidigare studier där det visat sig att industridesignerna själva ofta tonar ner den estetiska dimensionen. Detta antas bero på att designerna vill bli betraktade som rationella människor, vilket antas vara motsatsen till konstnärer (Ibid, s 25). Detta påstående till trots, kan designernas expertkunskap ses som visuell i bemärkelsen att se samspelet mellan produktens form och andra egenskaper.

1.2.3 Karaktäristika på produktutvecklings- och designprocesser

Trägårdh (1997, s 25) menar att ett särdrag för PU-processer är att osäkerheten i processen vanligen är stor och att processen till sin karaktär kan beskrivas som iterativ snarare än linjär. Via tidigare studier visar författaren att, det endast undantagsvis, är relevant att betrakta PU-processer som planerbara sådana. PU-processer innehåller olika logiker. Processen består av såväl kreativa som rationella-logiska faser. Denna karaktäristika komplicerar styrningen och ledningen av PU-processer, vilket vi återkommer till längre fram.

Lundequist (1995, s 61) skriver att ett typiskt karaktärsdrag för design och produktutveckling är att man egentligen inte löser problem annat än i vissa delmoment. Snarare är det så att de egentliga design- eller utformningsproblemen hanteras, snarare än löses. Författaren beskriver designskedet i form av tre faser med återkoppling (figur nedan).



Figur 1.1 Produktutvecklingens faser

Källa: Lundequist, 1995, s 62, fig. 6.1

Den inledande fasen, konceptskede, handlar om att bärande idéer uppkommer, testas och förankras. I system- eller huvudskedefasen utvecklas och fastställs designobjektets huvuddrag och systemlösningar. Här avses design av såväl produkten (designobjektet) som processen kring denna (systemlösningar), vilka båda ingår i designbegreppet. I detaljeringskedet handlar det om att produkten slutgiltigt specificeras. Författaren betonar att dessa tre faser inte ska ses som linjära utan att en återkoppling sker under designprocessens gång.

Lundequist (Ibid, s 78) refererar till Schön och beskriver designprocessen som *"en dialog mellan designern och designsituationen, i vilken designern har att utöva sin specifika kompetens som består av en repertoar av designkontexter"*. Designarbetet beskrivs som ett växelspel mellan motsatser, mellan det tekniskt-rationella tänkandet och det erfarenhetsgrundade och skapande tänkandet. I några avslutande kommentarer skriver Lundequist (Ibid, s 121) att design och PU är att betrakta som verksamheter som ska ge underlag till beslut om framtida handlande. Det betyder att de ofta är strategiska och av investeringskaraktär.

Svengren (1995, s 20) skriver att designprocessen ses som en specifik problemlösningssprocess baserad på ett visuellt och syntetiserande tankesätt. Detta skiljer designprocessen från andra industriella produktutvecklingsprocesser och medför att designprocessen bör, enligt författaren, studeras utifrån dessa premisser.

1.2.4 Företagsekonomisk forskning inom produktutvecklings- och designprocesser

I sin avhandling diskuterar Trägårdh (1997, s 25) produktutvecklingens särdrag. Han tar upp särdragen genom att fokusera på vad som skiljer ledning och styrning av PU till skillnad från andra funktioner. Ett särdrag för PU-processen i allmänhet är att den närmast är en iterativ process, snarare än en linjär process (Ibid, s 25). Även Svensson (1990, s 14) påpekar, när han diskuterar innovationsprocesser, att de inte följer några linjära förlopp som skulle följa något i förväg uppgjort schema. Vidare skriver författaren att PU är en komplex process som särskiljer sig från andra företagsfunktioner genom att det finns samtidiga krav på att kunna hantera skapande, verkställande och institutionaliserande uppgifter. Detta leder till delikata ledningsproblem och ledningsuppgifter. Det krävs en medvetenhet om i vilka delar i PU-processen där styrningen bör vara "lös" (kreativa faser), "hård" (industrilogiska faser)

respektive inriktad på bred samverkan (institutionaliserande och integrerande faser) (Ibid, s 27).

Werner & Sonder (1997 a, s 34 ff) har skrivit en artikel om olika metoder och tekniker för att utvärdera och mäta prestationer inom FoU-verksamhet. Författarna har gjort en större studie av befintlig forskning och litteratur inom området. De påpekar att det är svårt och komplicerat att mäta effektivitet i FoU-verksamhet och att ledare av företag ofta är missnöjda med de möjligheter till effektivitetsmätning som finns att tillgå.

I genomgången delar författarna upp de olika mätmetoderna i två dimensioner. Den ena dimensionen baseras på om det är kvantitativa eller kvalitativa data som används. Den andra dimensionen är huruvida mätningar baseras på objektiva data eller på subjektiva bedömningar. Författarna har i en senare artikel (Werner & Sonder 1997 b, s 28 ff) gjort en empirisk undersökning för att studera hur olika chefer mäter prestationer och effektiviteten i FoU-verksamheten. I den undersökningen har författarna jämfört chefs metoder att utvärdera FoU i tyska respektive amerikanska företag. De visar att tyska chefer har en större betoning på inputrelaterade mått när FoU-verksamheten i företaget utvärderas. Däremot betonar de amerikanska cheferna i större omfattning outputrelaterade mått.

Werner & Sonder (1997 b, s 28 ff) diskuterar olika förklaringar till den iakttagna skillnaden i uppföljningsmetoder. De menar bl.a. att det kan finnas en kulturell skillnad t.ex. att amerikanska företag utsätts för en hårdare press på kortsiktiga vinster, jämfört med de tyska företagen. De skriver också att det även kan bero på att de tyska cheferna ofta har en teknisk utbildningsbakgrund, medan de amerikanska oftare har en bakgrund som administratörer-/ekonomer. Enligt vår uppfattning är det en intressant aspekt som författarna pekar på. Det vill säga att de diskuterar betydelsen av uppföljarens egna kontext, och hur denna påverkar sättet att utvärdera FoU-verksamheten. Författarna avslutar sin litteraturstudie (1997 a, s 41) med att skriva, att den mest framgångsrika ansatsen för att mäta effektivitet i FoU tycks vara en integrerad mätmetod som kombinerar olika objektiva och subjektiva metoder. De påtalar också att mätningar inom FoU alltid kommer att vara mer eller mindre bristfälliga eftersom FoU-verksamhet är fundamentalt osäker.

Schmidt & Calantone (1998, s 111 ff) har undersökt chefs agerande när de ekonomiska förutsättningarna för ett pågående FoU-projekt förändras till det sämre. De har använt sig av

experiment som forskningsmetod. Olika chefer som ingick i försöket fick information avseende mål i form av marknadsandel och vinstnivå för att kunna bedöma möjligheterna för den nya produkt som var under utveckling. FoU-projekten som ingick i studien var helt hypotetiska. Författarna visar i studien att cheferna var tämligen ovilliga att avbryta FoU-projekten trots att de ekonomiska förutsättningarna försämrades alltmer under projektens löptid. De skriver också att cheferna påverkades i sina beslut beroende på vilken innovationsgrad som de olika FoU-projekten innebar. Cheferna tycks vara mer obenägna att avbryta projekt med hög innovationsgrad.

Armstrong & Tomes (1996) har i en artikel skrivit om metoder för att mäta effektiviteten i design-/formgivningsarbetet. Studien behandlar företagsekonomiska forskares försök att konstruera metoder för att göra det möjligt att mäta designens effektivitet med hjälp av marknadsundersökningar. De hänvisar till andra studier som visar att det ofta är lönsamt att göra investeringar i designarbete. Författarna ser en paradox i att införa mät- och uppföljningsmetoder inom designområdet. De menar att det beror på att det handlar om olika försök att förutse det oförutsebara. Problemet som de sedan belyser är hur designprocessen ska göras styr- och utvärderingsbar, för att möjliggöra styrning mot att skapa konkurrensfördelar med investeringar i design. Det kan alltså betraktas som ett centralt ledningsproblem att försöka åstadkomma kontroll och styrning av designarbetet. Enligt författarna kan det rationella perspektiv som antas ligga till grund för marknadsundersökningar medföra problem. Problemen kan bestå i att, det utifrån marknadsundersökningsansatsen, handlar om att undersöka marknadens preferenser mm., för att sedan "inkorporera" dem i designen av produkter. Författarna betraktar det ur ett estetiskt perspektiv och menar att ansatsen med marknadsundersökningar riskerar att medföra att företagen endast reproducerar de aktuella preferenserna på marknaden, utan att det sker en nyutveckling. Produktframgång kan, menar författarna, ske genom att designerna och designen av produkter bryter mot, eller går bortom de aktuella preferenserna på marknaden. Detta är en aspekt som inte antas ingå eller beaktas med en marknadsundersökningsansats för att mäta effektivitet i design. Författarna skriver att design inte fungerar som en anpassning till marknadens krav, och menar att den kommunikation som design innebär inte i första hand fungerar på det rationella planet.

Abernethy & Brownell (1997) har skrivit om ekonomistyrssystem i forsknings- och utvecklingsorganisationer. De skriver om några karaktärsdrag på FoU-arbetet, vilka potentiellt kan påverka användbarheten av och effektiviteten med ekonomisk styrning i dessa slags

verksamheter. Karaktärsdragen är frånvaron av rutinmässighet, graden av variation i arbetsuppgifter/uppdrag och graden av osäkerhet.

Författarna har använt sig av en modell utvecklad av Perrow för att bygga den teoretiska ramen i artikeln. Modellen tar upp effektiviteten för olika former av styrning vid olika uppgiftsrelaterade omständigheter. De arbetar med modellen utifrån Perrows två dimensioner analyserbarhet i arbetsuppgifter och antalet undantag (från rutinen - vår kommentar). Dimensionerna presenteras i form av en fyrfältsmatris, där olika styrmetoder "rekommenderas". Författarna studerar empiriskt huruvida Perrows modell kan ha giltighet för styrningens effektivitet i FoU-verksamheter. Begreppen i modellen har operationaliserats för att möjliggöra en statistisk metod för att studera samband mellan variablerna. Studien visar att ekonomistyrning (i huvudsak finansiell styrning) tenderar att nedtonas när analyserbarheten i arbetsuppgifter blir låg.

Lamminmaki (199?) har gjort en litteraturundersökning i läroböcker och forskningsartiklar om vad som skrivits om redovisning och ekonomisk styrning i FoU-verksamheter. Författaren visar genom sin studie att redovisningsproblem, i FoU-verksamheter, har behandlats sparsamt i läroböcker samt att området, i liten omfattning, varit föremål för företagsekonoms forskning.

Författaren använder några taxonomier för att summera sin studie av läroböcker och forskningsartiklar. I denna taxonomi ingår de två dimensionerna planeringsarbetsätt och betoning av innehåll. Lamminmaki menar att läroböckerna främst fokuserar på dimensionen betoning av innehåll (t.ex. projekt och program). Forskningsartiklarna däremot fokuserar på dimensionen planeringsarbetsätt, och betonar här nödvändigheten av en långsiktig planering av FoU-verksamheten.

Författaren gör sedan en fallstudie i ett företag med omfattande FoU-verksamhet. I slutsatserna påpekar Lamminmaki behovet av ytterligare forskning inom området redovisningsmetoder för styrning av FoU-verksamheter. Han föreslår i detta avseende mer omfattande fallstudier.

1.2.5 Sammanfattning

Begreppen PU och design är svåra att definiera på ett heltäckande och tydligt sätt. Viktiga särdrag hos PU och designprocessen är att de oftast innehåller en stor osäkerhet, och att de är iterativa snarare än linjära. Det betyder också att de vanligen är svåra att planera i förväg. En PU- eller designprocess innefattar olika faser, såväl kreativa som rationella-logiska. Företags-ekonomisk forskning inom området saknas inte. De tidigare studierna har ofta fokuserat styrning av PU och designprocessen, och konstaterat att olika styrmodeller är lämpliga vid olika faser i processerna. Författarna har efterfrågat mer forskning, företrädesvis med en fallstudiemetodik, inom området.

1.3 Produktkalkylering

I läroböcker om ekonomistyrning brukar vanligen ämnet ekonomistyrning anses bestå av tre olika delområden (se t.ex. Samuelson, 1990, s 14-15, Frenckner & Samuelson, 1989, s 27 och Johansson & Samuelson, 1997, s 15). Dessa delar är den framtidsinriktade budgeteringen, den historiska redovisningen och den produkt- eller projektorienterade kalkyleringen. Till dessa tre områden brukar även de olika formaliserade styrsystemen kopplas, och benämnas ekonomisystem (Johansson & Samuelson, 1997, s 15). Vi väljer i detta avsnitt att fokusera på kalkylering då vi studerar hur konstnärer utformar och använder kalkyler när nya produkter utvecklas.

Avsnittet disponeras på följande sätt. Först diskuterar vi kalkylbegreppet (1.3.1). Där tar vi upp den traditionella kalkylen. Slutligen diskuterar vi några nyare kalkylmodeller som har relevans för vårt fall (1.3.2). I det avsnittet diskuterar vi målkostnadskalkylering ("Target Costing").

1.3.1 Kalkylbegreppet

Med produktkalkylering avser Frenckner & Samuelson (1989, s 13) "*...beräkningar av förväntad eller uppnådd lönsamhet eller kostnader för olika kalkylobjekt.*" I produktkalkylen kan både intäkter och kostnader ingå, alternativt enbart kostnaderna. Författarna skriver också att produktkalkyler vanligen är rutinmässiga, men de kan även vara mer sporadiskt förekommande. Andra författare beskriver produktkalkyler och produktkalkylering på liknande

sätt (se t.ex. Johansson & Samuelson, 1997 och Ask & Ax, 1997). Frenckner & Samuelson (1989, s 17) beskriver olika roller som produktkalkyleringen kan ha. Prissättning, produkt- och metodval och underlag för rapportering är viktiga uppgifter för produktkalkyleringen.

Frenckner & Samuelson (1989) delar in sin bok om produktkalkylering i industrin i fyra delar (resterande delen av avsnittet baseras på denna bok):

1. Produktkalkylen och kostnadsbegreppen
2. Produktkalkylmetoder och informationsbehov
3. Kostnadsbestämning
4. För- och efterkalkyl

Vi har endast för avsikt att behandla de två första punkterna. I den första delen skriver författarna att bruket av olika varianter av kalkyler har en lång historisk tradition. Valet av kalkylmetod har varit föremål för mycket diskussion under 1900-talet. De två huvudsakliga metoderna som presenteras är bidrags- respektive självkostnadskalkylering. Bruket av självkostnadsmetoden för kalkylering framkom i samband med den industriella revolutionen (Ibid, s 30). De problem som förelåg avsåg kalkyler och kalkylering inom tillverkande industrier. Några av de generella problem inom produktkalkylering har allt sedan dess handlat om valet av kalkylmetod, värderings- och fördelningsproblematik och kostnadens volymberoende. Dessa problemområden och en önskan om viss enighet och standardisering i Sverige gav så småningom till följd att en svensk standard skapades genom EP "Enhetliga principer för självkostnadsberäkningar". EP har sedan dess påverkat mycket av arbetet med produktkalkyler i Sverige.

Frenckner & Samuelson (Ibid, s 72) diskuterar även kostnadsgemenskap. Produktkalkylering försvåras av att vissa resurser används för flera olika produkter och över en längre tidsperiod. De menar att det ur produktkalkylsynpunkt vanligen är viktigt att lösa upp kostnadsgemenskapen. Rörliga och fasta kostnader är ett exempel på kostnadsgemenskap, där volymbegreppet är bestämmande. Kostnadsgemenskapen sär- och samkostnad tar sikte på orsaksberoende. Andra kostnadsgemenskaper som påverkar kalkyleringen är; egentlig eller operationell kostnad, påverkbar och icke påverkbara kostnader, direkta och indirekta kostnader.

Den andra delen i boken "Produktkalkylering i industrin" handlar om produktkalkylmetoder och informationsbehov. Den första frågan, enligt författarna, handlar om valet mellan självkostnadskalkyl eller bidragskalkyl. Grunden för en traditionell självkostnadskalkyl i tillverkande företag i Sverige utgörs vanligen av traditioner från EP. Självkostnad enligt EP definieras som "*summan av alla kostnader för viss produkt eller annan prestation till dess den är levererad och betald inklusive garantikostnader*" (Ibid, s 94). En självkostnadskalkyl i enligt med EP är uppbyggd som en påläggskalkyl där pålägg för att täcka företagets omkostnader (indirekta kostnader) läggs till de direkta kostnader (i första hand lön och material) för kalkylobjektet i fråga (produkten). Kalkylen presenteras ofta i form av en så kallad kalkyltrappa (Ibid, s 95). Grunden för att fördela ut pålägg för omkostnader, påläggsbasen, är oftast värdet av en direkt kostnad. Även andra påläggsbaser kan förekomma, t.ex. tidsbaserade. Självkostnadskalkyler har förändrats sedan EP, pga. förändrade förutsättningar i verksamheterna. Andelen arbetskraftsrelaterade kostnader i självkostnadskalkylen har successivt minskat, vilket har medfört att påläggen har differentierats för att bättre avspegla kostnadsorsakande i verksamheten.

Bidragskalkylen är den andra huvudsakliga kalkylmetoden. Metoden innebär att en produkts särkostnad och särintäkt beräknas. Skillnaden mellan dem ger ett täckningsbidrag. Begreppet särkostnad definieras som "*de kostnader som skulle bortfalla om ett visst produktslag inte tillverkas och såldes*" (Ibid, s 98). Den enklaste form av bidragskalkyl omfattar endast direkt material och direkta arbetskostnader vad gäller särkostnader. Bidragskalkylen har även utvecklats till att även omfatta vissa rörliga omkostnadspålägg, vilka t.ex. kan hänföras till en grupp av produkter. Bidragskalkylen är avsedd för normalt bruk i företaget. Bidragskalkylen kan även kombineras med ett visst resultatkrav uttryckt genom ett krav på procentuellt täckningsbidrag, täckningsgrad (Ibid, s 100).

Ett generellt problem vid självkostnadskalkylering, och speciellt vid tillverkning av flera produkter, är att finna relevanta metoder att göra kostnadsfördelning av gemensamma omkostnader. Frenckner & Samuelson (1989, s 139 ff) skriver om olika motiv för kostnadsfördelning såsom orsaksbetingad, ansvarsbetingad, nytto-betingad, bärkraftsbetingad och rättvisebetingad kostnadsfördelning.

1.3.2 Målkostnadskalkylering – "Target Costing"

När vi diskuterat den traditionella kalkyleringen skriver vi att den ofta har varit fokuserad på att lösa fördelningsproblem avseende omkostnader och att konstruera korrekta kalkylmodeller. Perspektivet att förfinas kalkylmodeller med avseende på fördelningar osv. har inte bortfallit som forskningsområde. Forskningen inom ABC-kalkylering (aktivitetsbaserad kalkylering) kan ses som en fortsättning på den traditionella forskningens fokus på modellkonstruktion (se t.ex. Bromwich & Hong, 1999). Vi avser inte att i uppsatsen gå vidare in på problematiken, eller forskningen inom ABC-kalkylering.

Forskningen inom ekonomistyrning och särskilt kalkylering har även inspirerats av japanska praxis i Japanska företag. Ask & Ax (1995) skriver bl.a. om det de benämner "Japansk Cost Management". Författarna diskuterar olika kalkylansatser bl.a. målkostnadskalkylering (även kallad "Target Costing"). Vi fördjupar oss litet i dessa resonemang eftersom det finns intressanta kopplingar till vår studie, vilket senare framgår i kapitlet "Den kalkylerande konstnären".

Målkostnadskalkylering är en kalkyleringsansats som blivit uppmärksammas genom att japanska metoder för "Cost Management" har studerats. Enligt Ask & Ax (1995, s 122) har mycket uppmärksamhet riktats mot japanska managementmetoder. Författarna lyfter fram några olika ansatser inom japansk ekonomistyrning, och särskilt inom området kalkylering. Det påpekas även att den svenska översättningen, målkostnadskalkylering, delvis kan vara vilseledande. Målkostnadskalkylering är enligt författarna inte någon kalkylmetod i strikt bemärkelse, utan snarare vill de beskriva målkostnadskalkyleringen som en process. De beskriver processen rent översiktligt genom att den "*...kan i praktiken ses som en kombination av strategisk planering (vinstplanering), prissättning, kalkylering, planering och styrning av produkt- och tillverkningskostnader, samt produktutveckling.*" (Ibid, s 124, se även Monden, 1995).

Att arbeta med en ekonomistyrning baserad på bl.a. målkostnadskalkylering lyfts fram som värdefullt eftersom det inte är ovanligt att en stor del av den framtida tillverkningskostnaden bestäms redan i stadiet att ta fram och utveckla en produkt. Uppskattningar har visat att denna s.k. kostnadslåsning uppgår till omkring 80% av tillverkningskostnaden (se t.ex. Cooper & Chew, 1996, s 89, Johansson & Samuelsson, 1997, s 257 samt Shank & Fisher, 1999, s 74).

Ask & Ax (1995, s 123) definierar målkostnadskalkylering som *"en process som syftar till att utifrån fastställda marknadskrav och vinstkrav reducera framtida kostnader vid framtagandet av nya produkter och/eller vid större förändringar av existerande produkter"*. I definitionen betonas tydligt att ansatsen med målkostnadskalkylering fokuserar de faser i en produkts livscykel som ligger före produktionsfasen, samt att den framtida tilltänkta marknaden måste fokuseras vid produktutvecklingen. Cooper & Chew (1996, s 89) lyfter fram marknaden i ännu högre grad när de skriver *"Target Costing drives a product development strategy that focuses the design team on the ultimate customer and on the real opportunity in the market"*. Cooper & Slagmulder (1997, s 72) betonar i sin definition av Target Costing att hela den planerade produktens livscykel är föremål för analys *"Target Costing is a structured approach to determine the lifecycle cost which a proposed product with specified functionality and quality must be produced to generate the desired level of profitability over its life cycle when sold at its anticipated selling price"*. Målkostnadskalkylering presenteras oftast som användbar vid utveckling av nya eller omfattande modifiering av gamla produkter. Shank & Fisher (1999) påpekar och visar på att målkostnadskalkylering även kan användas som ett verktyg vid kostnadsreduktionsprogram.

Målkostnadskalkylering som en process

Vi har tidigare skrivit att målkostnadskalkylering kan betraktas som en organisatorisk process, snarare än som en strikt kalkylmetod. Vad som anses ingå i målkostnadskalkyleringsprocessen varierar till viss del mellan författare. Ask & Ax (1995, s 125) skriver om några olika principiella moment i processen att arbeta med denna kalkylering, vilka är;

- Fastställande av försäljningspris
- Fastställande av vinstkrav
- Fastställande av målkostnaden
- Nå målkostnaden / värdeanalys

Det första momentet, fastställande av försäljningspris, består av att göra marknadsundersökningar för att analysera den tilltänkta marknaden eller kundgruppen för en planerad ny produkt. Analysen görs i flera avseenden t.ex. funktion, design, prestanda och kvalitet. Analysarbetet leder sedan fram till ett planerat försäljningspris (Ask & Ax, 1995, s 127). Arbetet utgår från kunder och marknader, vilket betonas av Cooper & Chew (1996, s 94) *"The choices that drives the entire target costing process are the costumers."*

När nästa moment tar vid, fastställande av vinstkrav, föreligger en koppling till den strategiska planeringen (Ask & Ax, 1995, s 127). När försäljningspriset och vinstkravet har tagits fram kan de betraktas som givna konstanter i nästa moment, fastställande av målkostnaden. Målkostnaden anger den högsta nivå på tillverkningskostnad som kan tillåtas för en ny planerad produkt (Ibid, s 129). Metoden ur en mer strikt kalkylsynpunkt återkommer vi till längre fram.

Den framräknade målkostnaden anger nivån som företaget troligtvis måste arbeta sig ner mot. Målkostnaden kan enligt Monden (1995, 97 ff) fastställas på två olika sätt. För det första genom att utgå från det tilltänkta försäljningspriset och reducera detta med det ställda vinstkravet. För det andra genom att dela in produktens kostnad i två delar dels kostnader som ska reduceras i målkostnadskalkyleringsprocessen och dels kostnader som inte inbegrips i denna process. Exempel på kostnader som tillhör den första kategori, enligt Monden, är rörliga samt direkta fasta kostnader. Av dessa två sätt att fastställa målkostnaden är det förstnämnda det som är vanligast förekommande i litteraturen (se t.ex. Ask & Ax, 1995, Kato m.fl. 1995). Oavsett vilken metod som används innebär detta moment att kostnads mål fastställs som man sedan i det fjärde momentet strävar efter att uppnå.

Det fjärde och sista momentet i processen är att arbeta för att nå målkostnaden genom värdeanalys. Analysen görs med avseende på t.ex. funktion och design. Värdeanalysen görs avseende t.ex. konstruktions- och designförändringar, och hur dessa kan förväntas påverka kundvärdet. Cooper & Chew (1996, s 96) anser att det sannolikt inte är lämpligt att betrakta gapet mellan den kalkylerade kostnaden med aktuell teknik och design och den fastställda målkostnaden som ett generellt (t.ex. procentuellt) krav på kostnadsreduktion. Snarare är det, enligt författarna, lämpligt att basera insatserna för att sänka tillverkningskostnaderna på t.ex. kundvärdeanalysen för specifika funktioner i produkten. Författarna framhåller som en viktig regel att produkten inte ska lanseras om inte målkostnader kan nås. Ask & Ax (1995, s 132) anser att produkter kan lanseras trots att målkostnaden inte har uppnåtts. Det kan baseras på andra strategiska avgöranden, t.ex. marknadsmässiga, som skulle tillåta en lansering trots att målkostnader inte klarats av.

Vilka kalkylmetoder vid målkostnadskalkylering?

Målkostnadskalkyler är inte förknippade med någon specifik kalkylmetod, ur strikt kalkyllogisk synpunkt. Ask & Ax (1995, s 140) skriver att "*traditionella kalkyler av självkostnads- och bidragstyp dominerar i japanska företag*". Syften med kalkyler beskrivs som annorlunda jämfört med västerländska kalkyler, vilket förklarar att de tämligen enkla kalkylerna upplevs som tillräckliga. Cooper & Slagmulder (1997, s 79) menar att målkostnadskalkyler fokuserar de direkta kostnaderna förknippade med en produkt, eftersom det är dessa kostnader som är direkt påverkbara i samband med t.ex. designförändringar för en enskild produkt.

1.3.3 Sammanfattning

I avsnittet om produktkalkylering har vi diskuterat dels traditionell produktkalkylering och dels målkostnadskalkylering. Den traditionella kalkyleringen med modeller såsom bidrags- och självkostnadskalkyler, baseras ofta på en viss grad av formalisering. Kalkylsystem kan användas för att rutinisera arbetet med att ta fram kalkyler. Målkostnadskalkylering har beskrivits som en process snarare än en strikt kalkylmetod. I grova drag bygger målkostnadskalkyleringen på att ett marknadspris är utgångspunkten för processen. Den fortsatta processen består i att förändra den aktuella produktens utformning för att möjliggöra en önskvärd lönsamhet.

1.4 Syfte

I kapitlet har vi diskuterat ett antal tidigare studier inom de tre områdena:

- Konst och konstindustri
- PU och design
- Produktkalkylering

Syftet med det inledande kapitlet är att ge en teoretisk bakgrund och kunskap med relevans för vår studie. Vi har visat på bristen på företagsekonomisk forskning när det gäller företag med betydande konstnärliga inslag, s.k. konstindustrier, särskilt baserade på fallstudiemetodik. Vi har också skrivit om området produktutveckling och design. Det finns en större mängd företagsekonomisk forskning inom detta område jämfört med forskning om konstindustrier. Författare har emellertid, även när det avser produktutveckling och design, skrivit att mer forskning med fallstudiemetodik efterfrågas. Vi har inte funnit någon

företagsekonomisk forskning med inriktning på produktkalkylering i produktutvecklings- och designprocesser i konstindustrier. Det är i denna forskning av områden som vårt bidrag ges till forskningen.

En vanligt förekommande fördom och föreställning är att konstnärer inte ska begripa eller bry sig om ekonomi och ekonomiska frågor. Om nu konstnärerna befinner sig i en organisation där ett av de centrala målen är att skapa vinst, hur använder och förhåller sig konstnärerna till olika typer av ekonomisk information? Glasbruk kan betraktas som konstindustriföretag. Glasbruk utgör på detta sätt en samlingsplats där konst- och lönsamhetsintressen möts. De konstnärer som är knutna till glasbruken kan i detta perspektiv antas ha som sin huvudsakliga uppgift att skapa produkter som är lönsamma. Samtidigt som produkterna ska vara lönsamma ska de ha ett konstnärligt uttryck. I produktutvecklingsprocesserna på ett glasbruk torde de två tillsynes svårförenliga intressena, lönsamhet och konstnärlighet, ställas mot varandra. Kommer de två intressena att förenas eller uppstår det en konflikt? Ett sätt att få kunskap om detta är att studera hur konstnärerna förhåller sig till och använder sig av kalkylering under produktutvecklingsprocessens förlopp.

Produktutvecklingsprocesser är oftast inte planerbara, och de innehåller samtidiga och potentiellt svårförenliga krav och faser. Faser kan vara av t.ex. kreativ respektive industrilogisk karaktär (Trägårdh, 1997). Det blir intressant att i detta perspektiv fråga, hur de ekonomiska aspekterna och frågorna spelar in i PU-processerna i ett konstindustriföretaget. PU kan studeras med åtminstone två olika utgångspunkter. Den första är att studera hur den ekonomiska styrningen av PU sker. Den andra att studera den ekonomiska diskussionen och användningen av kalkylresonemang kring en specifik produkt i dess PU-process. Det sistnämnda är vad vi avser att göra. Motivet till vårt val är att mötet mellan konst- och lönsamhetsintressen torde bli tydligast på produktnivån. Vårt intresse fokuserar vi på hur konstnärerna i konstindustrier resonerar kring ekonomiska frågor i samband med utveckling av nya produkter. Vårt syfte² är att svara på följande fråga:

Hur utformas och används kalkyler av konstnärer i konstindustri i samband med att nya produkter utvecklas.

² Vårt syfte har under forskningsprocessens gång förändrats. Hur den successiva förändringen har skett redogör vi för i metodkapitlet.

Ovan i detta kapitel skriver vi om tidigare forskning inom tre områden och vår uppsats bidrar med kunskap i skärningsytan mellan dessa tre områden. Det huvudsakliga kunskapsbidraget med denna uppsats är presentationen och analysen av fallet. Detta med hänsyn till att det saknas och efterfrågas fler fallstudier som behandlar detta område.

1.5 Disposition

Den fortsatta framställningen disponeras på följande sätt.

Kapitel 2 "Metod" är uppsatsens metodkapitel

Kapitel 3 "Kosta Boda - en bakgrund" innehåller en beskrivning av Orrefors Kosta Boda, dess konstnärer och dess formella ekonomiska styrning.

Kapitel 4 " Den formella kalkylmodellen" I kapitlet beskriver och analyserar vi företagets formella produktkalkyl för sortimentsglas.

Kapitel 5 "PU på Kosta Boda" innehåller vår fallbeskrivning av Kosta Boda och dess konstnärer

Kapitel 6 "Den kalkylerande konstnären" är vårt analyskapitel där vi analyserar vårt fall och gör jämförelser tidigare forskning.

2 METOD

Vi inleder detta kapitel med att behandla vår förändring av studiens syfte (2.1). I nästa avsnitt behandlar vi vårt vetenskapliga angreppssätt (2.2). Vår studie är en fallstudie (2.3), varför vi även diskuterar denna metod närmare och några kvalitetskriterier för denna (2.4). Viktigt att betona är att inriktningen på studien successivt har förändrats. I början var inriktningen på vår studie traditionell, och vårt intresse fokuserades på hur olika grupper i företaget (Kosta Boda) använder sig av ekonomisk information. Med ekonomisk information avsågs här den formella informationen i redovisnings- och produktkalkylrapporter som producerades via företagets formella system. Successivt har inriktningen förändrats till den som presenteras i föreliggande studie. Vårt intresse fokuserar hur konstnärerna utformar och använder kalkyler när de utvecklar nya produkter. Något tillspetsat kan vi säga att skillnaden i inriktning varit från, att studera den formella ekonomistyrningen till att studera den informella kalkyleringen. Med informell kalkylering menar vi det kalkylorienterade resonemang som konstnärerna för i samband med utveckling av nya produkter. Vi använder även begreppet kalkylmodell för att beskriva och analysera detta resonemang.

2.1 Förändring av syftet

Vårt intresse för användning av ekonomisk information startade delvis med att vi läste en artikel om Kjell A Nordström (Svenska Dagbladet, 1994-10-10) som behandlade kreativitet och framtidens företag. Den frågan som vi då ställde oss var "vilken betydelse har den formella ekonomistyrningen i kreativa företag?" Vi började sedan leta efter lämpliga fallföretag som passade på den beskrivningen samtidigt som vi började läsa litteratur om kreativitet och innovativitet, bl.a. på en doktorandkurs i organisationsteori. Den bransch vi så småningom kom in på var glasbruken i det som kallas "glasriket" i Småland.

Vår bild av glasbruksbranschen vid detta tillfälle var att det finns kreativa processer både i produktionen och i konstnärernas arbete dels med utveckling av nya produkter och dels i arbetet med konstglas. Vi hade kompletterat kreativitetsbegreppet med begreppen konstnärlighet och hantverk. Begreppet hantverk kopplade vi till Molanders (1993) diskussion om tyst kunskap. I detta läge var vår forskningsfråga "hur används ekonomisk information av verksamhetsfolk i en organisation med inslag av hantverksskultur såsom ett glasbruk." Via

Molandere diskussion om, och vår egen läsning av Tempte (1982) var det mötet mellan en organisation som präglades av *"Hantverkets etik förändras (utarmas) av krav på vinstmaximering, oplanerad tillväxt, socialt oansvar, politisk omognad. En hantverkare tillåter sig aldrig att hetsa eller ta genvägar. Ett arbete får ta den tid det behöver och det material som är lämpligast."* (Ibid, s 77) och ekonomisk rationalitet i form av ekonomisk styrning och ekonomiska modeller som intresserade oss. För att studera detta möte kontaktade vi Älghults glasbruk. Arbetet med att förstå verksamheten började med att vi studerade företagets historia samt intervjuade glasarbetare. Vi intervjuade även produktionschefen och företagets VD.

På grund av att företagets ägare Orrefors Kosta Boda bestämde sig för att lägga ner verksamheten vid Älghults glasbruk³ valde vi att byta fallföretag. Sedermera, på rekommendation av ledningspersoner inom Orrefors Kosta Boda, kom vi att gå vidare med Åfors glasbruk. I samband med bytet av fallföretag kom vi att skifta fokus till att även omfatta den konstnärliga aspekten. I detta läge omfattade vår syfte hur olika kulturer använder sig av ekonomisk information. Med ekonomisk information avsåg vi olika ekonomiska rapporter från företagets ekonomi och MPS-system (material och produktionsstyrningssystem). Då vi hade ambitionen att studera olika kulturers användning av ekonomiska rapporter ansåg vi det viktigt att skaffa oss en förtrogenhet kring företagets verksamhet och organisation. Kulturdiskussionen baserades på Kouzes & Mico (1979) domänteori. Våra tre "domäner" var ledning, hantverkare och konstnärer. Vi började med att studera ledning och hantverkare och produktion. Detta skedde genom intervjuer med produktions- och ledningspersonal och observation av möten bl.a. kvalitetsmöten (all personal), verkstadschefsmöten, tisdagsmöten för produktionsplanering mm. I början av studien följde vi hyttmästaren (förman med ansvar för hyttan och efterbearbetningen) under en arbetsdag. Syftet med det vara att bättre lära oss vad som sker i produktionen samt att avdramatisera vår närvaro. Vi studerade även historiska redovisningshandlingar som berörde Åfors glasbruk och sedermera Åforsgruppen från större delen av 1900-talet.

När vi sedan började att intervjua konstnärer och personer i konstnärernas närhet, fann vi att det inte var den formella ekonomistyrningen (dvs. rapporter) som var den betydelsefulla utan den informella ekonomistyrningen. Med den informella ekonomistyrningen menar vi

³ Sedermera kom Älghults glasbruk inte att läggas ner utan såldes till en konstellation där en av företagets distributörer samt en av dess konstnärer.

konstnärernas ekonomiska resonemang i samband med att de utvecklade nya produkter. I detta sammanhang blev vårt syfte det som presenteras i den föreliggande uppsatsen.

2.2 Vetenskapligt angreppssätt

De människor vi avser att studera är konstnärer på Kosta Boda och syftet är att beskriva och utveckla kunskap om hur de använder och resonerar kring kalkylering i samband med utveckling av nya produkter. Frågan är nu hur kunskap kring detta skall kunna erhållas. Vi anser inte att kalkylering kan existera utanför och oberoende av oss människor. Vi finner det rimligare att se kalkylering som en social konstruktion. Berger & Luckmann (1966, s 77 ff) skriver om verkligheten som socialt konstruerad och skapad av individerna som delar den. Det finns enligt författarna tre viktiga moment som verkligheten skapas genom. Dessa är externalisering, objektivisering och internalisering⁴. Författarna ser detta som en process och momenten kan inte förstås oberoende av varandra. Vi ser alltså kalkylering som ett fenomen i den sociala världen. Sociala fenomen kan förefalla abstrakta. Vi anser dock att det är viktigt att skilja sociala fenomen från naturens fenomen. Sociala fenomen skapas av människor⁵ som handlar utifrån en förståelse av den verklighet de befinner sig i (se även Weber 1964 och Schutz, 1973 i Jansson, 1992, s 23 ff). Vi menar dock, i likhet med Berger & Luckmann, att innebörden av fenomenet kalkylering kan delas av flera människor. Ett sådant fenomen kan alltså av människor uppfattas som objektivt och externt men det existerar inte utanför oss och kan därför inte kartläggas och mätas med objektiva mätmetoder. Vi inriktar oss därför istället på att förstå människors sociala verklighet mot bakgrund av individuella mål och sociala meningsstrukturer (se även Chua, 1986, s 615). Med utgångspunkt i detta anser vi att det är viktigt att få en nära tillgång till "empirin". Därför finner vi fallstudiemetodik vara en lämplig metodik för oss.

⁴ Externaliseringen innebär att individerna delger andra individer sina subjektiva värderingar. Dessa görs då tillgängliga för andra individer och möjliggör för dem att reagera därpå. Då andra individer förstår en individs handlingar och uttryck blir handlingarna internaliserade. Processen mellan externalisering och internalisering kallas objektivisering. Efter nya omtolkningar av de ursprungliga subjektiva tankarna kan de slutligen få karaktären av att vara objektiva, individens subjektiva process har då blivit objektiviserad.

⁵ Jämför även med Hines (1988, s 257) som betonar språkets betydelse för detta: "...in communicating reality, you construct reality."

2.3 Fallstudiemetodik

Vi har valt att använda oss av fallstudiemetodik, och att använda intervjuer som främsta informationskälla. I detta avsnitt redogör vi för fallstudie- och intervjumetodik. Motiven till valet av fallstudie är det som presenterats i det inledande kapitlet, nämligen att det efterfrågas fallstudier som behandlar företagsekonomisk forskning i konstindustrin. Dessutom gör karaktären på vårt syfte en fallstudiemetodik lämplig enligt vår uppfattning.

Ferreira & Merchant (1992, s 4) definierar "field research" som innehållande följande karaktäristika:

1. The researcher has direct, in depth contact with organizational participants, particularly in interviews and direct observations of activities, and these contacts provide a primary source of research data.
2. The study focuses on real task or processes, not situations artificially created by the researcher.
3. The research design is not totally structured. It evolves along with the field observations.
4. The presentation of data includes relatively rich (detailed) descriptions of company context and practices.
5. The resulting publications are written to the academic community.

Fallstudier kan delas in två grupper baserad på forskningens mål (Spicer, 1992, s 11). För en mer detaljerad uppdelning se t.ex. Yin, 1994 & Ryan mfl. 1992. Den första gruppen fallstudier har ett upptäckande (explorativt) syfte. Den andra gruppen har ett förklarande (explanativt) syfte. Författaren påpekar att denna indelning kan vara tvetydig eftersom den upptäckande studien kan användas för att generera idéer till en förklarande studie. Otley & Berry (1994, s 46) menar att fallstudier spelar ett antal potentiella roller där den främsta tycks var en upptäckande (explorativ roll). En explorativ fallstudie innebär mer än bara en beskrivning. Med en induktiv metod kan det innebära att göra generaliseringar inom fallet baserat på de observationer, intervjuer mm. som gjorts. Vi har som ambition att göra en explorativa fallstudie. Vår fallstudie baseras på en induktiv ansats då den tidigare forskningen inom området är mindre omfattande. En induktiv metod kan vara en lämplig utgångspunkt när ett nytt område, som inte är särskilt väl beforskat, ska studeras (Halvorsen, 1992, s 43). Med denna ansats betyder det att frågeställningen kan vara opreciserad till en början (Ibid, s 78).

Dessutom efterfrågas fallstudier då det finns lite kunskap om bl.a. användandet av kalkylering inom konstindustrier.

Samtliga punkter som författarna diskuterar stämmer väl överens med vårt sätt att bedriva fallstudie. Vi har i vår kontakt med fallföretaget använt oss av både observation och intervjuer. Studiens fokus på PU-processer, som är en formellt dokumenterad och styrd process i organisationen, betyder att vi studerar verkliga processer. Vår forskning har successivt utvecklats och ändrat inriktning när vi funnit företagsrelaterade fenomen som vi inte hade förväntat oss. I vår fallbeskrivning har valt att låta intervjupersonernas redogörelser få en framträdande roll. Syfte med det är att få en "fyllig" framställning.

Vi har valt att arbeta med ett fall, varumärket Kosta Boda inom företaget Orrefors Kosta Boda. I framställningen nedan kommer vi att benämna varumärket Kosta Boda, som ett företag. Motivet till valet av Kosta Boda är att:

- Kosta Boda är en konstindustri.
- Kosta Boda har i organisationen flera aktiva konstnärer som är kontinuerligt närvarande.
- Den geografiska närheten till företaget.

Vårt val av Kosta Boda var från början ett medvetet val baserat på vårt initiala syfte (se vidare 2.1). Sedermera förändrade vi successivt vårt syfte till det som presenteras i studien.

Otley & Berry (1994, s 53-54) visar bl.a. på ett antal olika metoder som vanligtvis används vid fallstudier så som semistrukturerade intervjuer, observation vid möten och dokument. Nedan följer ett resonemang om hur vi använder oss av respektive metod. Vår huvudsakliga källa är intervjuer. Motivet till detta kan vi hämta från Patton (i Merriam, 1994, s 86):

"Vi kan inte observera känslor, tankar och avsikter. ... Vi kan inte observera hur människor skapat mening i världen och vilka innebörder det medfört för skeendena i verkligheten - vi måste fråga människorna om dessa saker. Syftet med intervjuer är således att göra det möjligt för oss att inta en annan människas perspektiv."

Den typ av intervju som vi använder oss av är en form av öppen ostrukturerad intervju (Johansson-Lindfors, 1993, s 120) där vi (författarna) i förväg har bestämt oss för ett antal teman som vi vill tala om under intervjun. Samtliga intervjuer som vi har gjort har bandats.

Detta har gjorts för att vi skulle kunna koncentrera oss på intervjuandet, hålla ögonkontakt med den som intervjuats samt att kunna fokusera kring eventuella följdfrågor. Dessutom har tillgången till bandinspelningarna varit ovärderlig när vi försökt analysera materialet på ett nytt sätt. Vår förhållningssätt kan till största del liknas vid Kvaless (1997, s 12) metafor intervjuaren som resenär. Intervjuaren uppfattas då

"som en resenär på väg mot en berättelse som ska förtäljas vid hemkomsten. Intervjuaren-resenären vandrar genom landskapet och inleder samtal med de personer han träffar på. Resenären utforskar landets många regioner, strövar fritt omkring, i okänt territorium eller efter karta. Resenären kan också medvetet söka upp specifika platser eller ämnen genom att följa en metod, med den ursprungliga grekiska innebörden: " en väg som leder till målet". Intervjuaren varar runt med de lokala invånarna, ställer frågor som får dem att berätta historier om sina livsvärldar, samtalar med dem, i den ursprungliga latinska innebörden av konversation : "vandra tillsammans med"."

I vårt fall har vi använt oss av karta, dock har målet för vår resa successivt ändrats (se ovan, beskrivningen av vår forskningsprocess) då vi konverserat med de personer vi mött. Vi har även varit närvarande i verksamheten, på i stort sett alla möten som hölls under en tremånaders period under 1996, samt följt hyttmästaren under en arbetsdag.

De intervjuer vi genomfört har planerats genom att vi i förväg har skrivit ner ett antal punkter som vi avser att ta upp under intervjun. Dessa punkter har vi sedan försökt väva in under intervjuns gång, med anpassning till det respondenten tar upp. I de flesta fall har vi genomfört en uppföljande intervju med respektive respondent. Vid de tillfällena har vi följt upp de frågor som inte besvarats tillräckligt uttömmande (enligt vår bedömning) vid det första intervju-tillfället. Dessutom har vi ställt frågor baserat på de första tolkningar som gjorts med hjälp av intervjuutskriften från första intervjutillfället. Vi har även testat våra preliminära slutsatser på andra respondenter genom att ställa frågor rörande dessa. Det bör även nämnas att vi inte explicit har frågat konstnärerna hur de kalkylerar utan mer allmänt frågat kring ekonomi. Syftet med att undvika formella begrepp som kalkyl, rapporter osv. vara att undvika styrning av respondenten.

Holme & Solvang (1991, s 115) beskriver den kvalitativa intervjun som en krävande metod. Situationen förutsätter, för att vara meningsfull, att tillit uppstår och att respondenten ställer

upp för intervju frivilligt. Vi har arbetat med att skapa tillit genom att vi ägnat mycket tid till att bekanta oss med verksamheten i ett glasbruk och dess historik, innan vi har påbörjat intervjuerna med konstnärer och personer kring dem vid Kosta Boda. Vår förhoppning är att de förkunskaper vi skaffat har medfört att en ökad tillit har uppstått när vi har utfört intervjuerna. De konstnärer vi har intervjuat är samtidigt vana vid den sociala situation som en intervju innebär, varför vi inte bedömer att "ärligheten" har påverkats av det faktum att vi har tagit upp intervjuerna på bandinspelning. Vid samtliga tillfällen har vi utfört intervjuerna i deras ateljéer eller arbetsrum, varför det varit en bekant miljö för dem. Nedan följer en sammanställning över de intervjuer som vi gjort samt när dessa har gjorts.

Intervjuer	Befattning	Person	Datum
Älghult	Produktionschef		95-09-01
Älghult	Glasarbetare		95-10-11
Älghult	VD		96-01-04
Älghult	Glasarbetare		96-01-21
Orrefors	Ekonomidirektör		96-03-11
Orrefors	Ekonomichef moderbolaget		96-03-15
Åfors	Platschef Åfors		96-04-01
Åfors	Konstglas assistent	F	96-04-09
Åfors	Försteman måleriet		96-04-19
Åfors	Platschef Åfors		96-04-28
Åfors	Försteman efterbearbetning		96-05-07
Åfors	Hyttmästare		96-05-28
Åfors	Konstglas assistent	F	97-01-28
Åfors	Konstnär	Bertil Vallien	97-02-05
Kosta	Estetiska koordinatör	Viviane Sjölin	97-02-19
Kosta	Estetiska koordinatör	Viviane Sjölin	97-04-29
Kosta	Kvalitetssamordnare		97 våren
Åfors	Konstnär	Bertil Vallien	97-06-17
Boda	Konstnär	Kjell Engman	97-09-01
Boda	Konstnär	Kjell Engman	98-02-09
Kosta	Produktionsekonom		98-03-22
Åfors	Konstnär	Ulrika Hydman-Vallien	98-08-12
Åfors	Konstnär	Bertil Vallien	98-08-12

Tabell 2.1 Intervjuer

Källa: Egen

I fallstudien har vi även använt oss av observationer som metod. Vi har varit med vid ett antal olika arbets- och planeringsmöten, i första hand vid Åfors glasbruk. Vår närvaro har varit helt öppen och accepterad, vi har alltså använt oss av öppen observation (Holme & Solvang, 1991, s 128). Dessa observationer har främst syftat till att ge oss förtrogenhet med organisationen,

varför dessa inte redovisas i kapitlet om konstnärerna i företaget. Nedan följer en sammanställning över de möten som vi närvarit vid samt när dessa inträffade.

Möten		Deltagare	Datum
Orrefors	Kvalitetsmöte	Ledningspersoner	96-04-25
Orrefors	Bolagsstämma		96-04-23
Åfors	Arbetsplatsträff	Månatliga möten i flera grupper.	96-04-26
Åfors	Arbetsplatsträff	Månatliga möten i flera grupper.	96-04-29
Åfors	Kvalitetsmöte	All personal	96-05-02
Åfors	Verkstadschefsmöte	Verkstadschefer, hyttmästare, platschef	96-05-07
Åfors	Tisdagsmöte	Platschef, hyttmästare, försteman	96-05-28
Åfors	Kvalitetsmöte	All personal	96-05-28
Åfors	Produktionsplaneringsmöte	Prod. Planerare & hyttmästare	96 våren
Boda	Möte mellan Vivianne & Kjell Engman om Nobis.		97-09-04
Övrigt			
Åfors	Hyttmästare	Följer hyttmästaren under en dags arbete	96-04-17

Tabell 2.2 Arbets- och planeringsmöten

Källa: Egen

2.4 Några kvalitetsaspekter på forskningen

Verifiering av kunskap diskuteras vanligen inom samhällsvetenskap i relation till begrepp som reliabilitet, validitet och generaliserbarhet (Kvale, 1997, s 207). Enligt författaren kan dessa begrepp vara svåra att använda som kvalitetskriterier på kvalitativt inriktad forskning. Författaren menar att dessa begrepp har relevans främst när det gäller bedömning av kvantitativt inriktade studier. Trots tveksamheter om relevansen med dessa kvalitetskriterier för bedömning av vår studie ska vi kort kommentera dessa.

En traditionell innebörd i begreppet validitet är att det avser kunskapens giltighet, att instrumentet eller frågan som ställts skall mäta det den är avsedd att mäta (Trost, 1993, s 67). I vårt fall handlar det om våra intervjuer osv. har möjliggjort att utveckla kunskap om hur kalkyler utvecklas och används av konstnärerna när produkter utvecklas. Vårt syfte har successivt förfinats, vilket behandlas i detta kapitel, och aspekter till nya erfarenheter och kunskaper vi fått om fallet Kosta Boda och konstnärerna där. Förändringen i syftet har enligt

vår uppfattning, påverkat validiteten positivt. Vi bedömer att relevansen i studien ökar på grund av denna förändring.

Traditionellt brukar reliabilitet, eller tillförlitlighet, betyda att mätningen eller undersökningen är stabil och inte utsatt för slumpmässiga fel (Trost, 1993, s 66). Det är svårt att uttala sig om reliabiliteten i vår studie. Andra forskare skulle säkerligen göra delvis annorlunda tolkningar. Vi ser detta som svårt att undvika eftersom kunskapsutvecklingen har skett till stor del tillsammans med människor på Kosta Boda.

Vad gäller generaliserbarheten i vår studie gör vi inte anspråk på att våra slutsatser skulle vara giltiga för ett annat liknande konstföretag. Kanske har slutsatserna giltighet, men de kan med fördel fungera som hypotes att arbeta med i vidare forskning inom konstindustri.

3 Kosta Boda - en bakgrund

I detta kapitel ger vi läsaren bakgrundskunskaper om fallföretaget Kosta Boda. De punkter som vi ska arbeta med sammanfattar vi enligt följande:

- En historisk beskrivning av Kosta Boda, och föregångaren Åforsgruppen. (3.1)
- En beskrivning av företaget (dvs. de bruk som är kopplade till varumärket Kosta Boda) samt den formell organisation Orrefors Kosta Boda (3.2).
- Konstnärerna som arbetar med varumärket Kosta Boda.(3.4)
- En beskrivning av processen att tillverka glas. Här tar vi upp de allmänna produktionsflödena och produktionsteknikerna i glasbruk (3.5).

3.1 Historik

I detta avsnitt ska vi behandla de glasbruk som ingår i Kosta Boda och dess historia. De olika bruken är Åfors, Kosta och Boda.

3.1.1 Åfors

Glasbruket i Åfors startade hösten 1876 av fyra kompanjoner. Några år efter starten arbetade ca 30 personer vid bruket. Glasbruket bytte ägare 1916 genom att det såldes till grosshandlare Ernst Johansson för ca 140.000 kr. Eric Åfors, grosshandlarens son, tog nästan omedelbart hand om driften och ledningen av glasbruket. Eric Åfors byggde sedan sakta upp sitt "glasimperium" i Småland. Den nya ägaren påbörjade nu en omfattande modernisering av glasbruket. Investeringar gjordes i kylrör och rundugn, kraftverk uppfördes. Successivt ändrade den nya ägaren dessutom glasbrukets produktsortiment. På 1920-talet började bruket att vidareförädla glaset i en större omfattning än vad som varit fallet tidigare. Nu gjordes kristallglas som slipades, målades och etsades. Tidigare hade bruket gjort främst enklare glasprodukter.

Under de följande 50 åren var det vidareförädlade kristallglaset en viktig del i glasbrukets verksamhet. 1971 lades kristallglastillverkningen slutligen ned i Åfors, och all kristallglasproduktion förlades till Kosta. Vid denna tidpunkt ingick Åfors glasbruk i den av familjen Åfors kontrollerade Åforsgruppen. Gruppen bestod av ett antal glasbruk, Åfors, Kosta, Boda och Johansfors. Familjen hade sedan köpet av Åfors glasbruk successivt köpt upp de andra glasbruken, och samlat dem under Åforsgruppen. Eric Åfors var ledare för bruket fram till

1956, då chefskapet successivt övertogs av Erik Rosén. Rosén var VD fram till mitten på 70-talet. Under Erik Roséns ledning vidareutvecklades glasbruken i gruppen. Framgångsrika satsningar gjordes på export t.ex. till Australien under 60-talet. Rosén kan även betraktas som grundaren av konstglastraditionen vid Åfors glasbruk. Han rekryterade två av de mest framgångsrika konstnärerna som verkar vid Åfors glasbruk, nämligen Bertil Vallien och Ulrika Hydman-Vallien.

Under senare delen av 70-talet befann sig hela den svenska glasindustrin i kris. På hösten 1975 såldes hela Åforsgruppen till Upsala-Ekebykoncernen. De nya ägarna (Upsala-Ekeby) påbörjade en omstrukturering av brukets egendomar genom att fastigheter såldes ut. Proventus kom in som ägare till glasbrukskoncernen 1983 genom att köpa upp Upsala-Ekeby (Brunius mfl., 1995, s 264). Under 80-talet satsade Kosta Boda på att förstärka sin konstnärstab med en yngre generation konstnärer (Brunius mfl., 1995, s 266), t. ex. Gunnel Sahlin som anställdes av Kosta Boda 1986. Idag arbetar hon vid Åfors glasbruk.

3.1.2 Kosta

Kosta är det äldsta svenska glasbruk som fortfarande är i drift. Bruket grundades 1742 av generalerna Koskull och von Holstein. Distributionen av glaset skedde genom s.k. "glasknallar" som genom gårdfarihandel sålde glaset. Även direktförsäljning till ståndspersoner och statliga inrättningar skedde⁶. Under den senare halvan av 1700-talet började företaget även sälja glas via kommissionärer i några av de större Svenska städerna. Även viss försäljning till S:t Petersburg förekom⁷. Under denna tid tillverkades både fönsterglas, hushålls och prydnadsglas. Fönsterglastillverkningen pågick på Kosta fram till 1869. År 1815 öppnades en egen försäljningsbod i Stockholm⁸ och under 1800-talets första hälft exporterades även glas till Europa⁹.

År 1858 startades tillverkning i Johansfors (dotterbolag). Under de tio första åren flyttades butelj och tillverkningen av grönt glas över till Johansfors. År 1869 flyttades tillverkningen av grönt glas tillbaka till Kosta medan fönsterglastillverkning flyttades från Kosta till Johansfors. År 1890 anlades järnväg från Kosta till Lessebo, där järnvägen mellan Växjö och Kalmar

⁶ Anderbjörk, 1942, s19

⁷ Ibid, s 24

⁸ Ibid, s 30

⁹ Ibid, s 36

redan tidigare gick. År 1888 slutade tillverkningen av fönsterglas i Johansfors och samtidigt lades all annan tillverkning också ner. Vid sekelskiftet hade Kostas export andel ökat och 1900 svarade den för 50% av omsättningen.

Efter ett omfattande moderniseringsarbete under 1890-talet hade bruket dragit på sig omfattande skulder. Detta ledde till att bolaget rekonstruerades 1893 och under 1895 tvingades bolaget att avyttra alla jord- och skogsbruksfastigheter som inte var nödvändiga för glasbrukets drift. Detta kombinerades med ett 50% ackord. Efter en rekonstruktion ökade omsättningen och lönsamheten blev god, med undantag från 1901 då bruket eldhärjades. Under 10- och 20-talet utvecklades exporten till att omfatta Europa Syd- och Nordamerika samt de engelska delarna av Asien. År ¹⁰1936 såldes bruket till familjen Åfors.

3.1.3 Boda¹¹

Bruket bildades 1864 av två mästare från Kosta. I början bestod produktionen främst av enklare bruksglas. I början av 1900-talet övergick företaget till en mer högklassig produktion av slipat glas. År 1918 skedde ett ägarbyte och efter detta började bruket producera kristallglas. Konstnären Gabriel Brumester knöts till bruket och antalet gravörer utökades. Även export, och då främst till Storbritannien, ökade i omfattning. År 1947 köptes bruket av Erik Åfors och Eric Rosén blev brukets platschef. År 1953 anställdes konstnärer Erik Höglund, känd för sitt nyskapande och det "orena" färgade glaset med många små blåsor.¹²

3.1.4 Orrefors

Kosta Boda köptes av Orrefors 1990 och då bildades "Orrefors Crystal Group". De två ursprungliga bolagens varumärken behölls framgent som två separata varumärken, Orrefors respektive Kosta Boda.

¹⁰ Ibid s 54

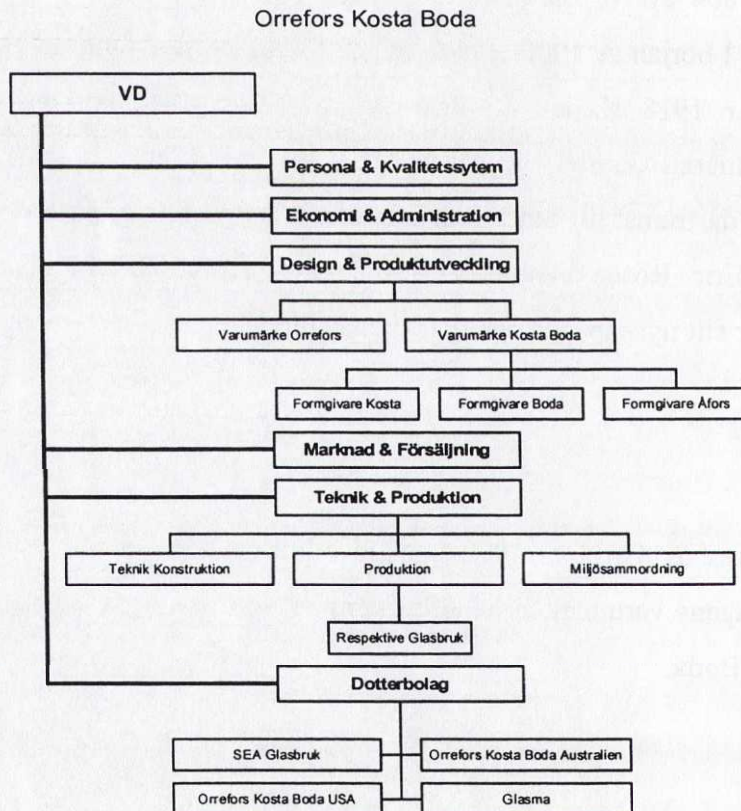
¹¹ Nordström, Olof, Boda Glasbruk 1864-1964, Stenström & Bartelson boktryckeri AB Malmö, 1964

¹² Brunius, 1995, 167ff

3.2 Organisation

Orrefors Koda Boda koncernen tillkom 1990 när Orrefors köpte Kosta Boda från Proventus. I moderbolaget (1997) ingår fem glasbruk Orrefors, Sandvik, Kosta, Boda och Åfors. Förutom försäljningsbolag, finns två dotterbolag, SEA glasbruk och råvaruproducenten Glasma. År 1997 såldes koncernen till danska Royal Copenhagen och aktien avregistrerades från A-listan. I samband med förvärvet skedde viss samordning mellan Orrefors Kosta Boda och Royal Copenhagen, inom områdena marknad och distribution.

Organisationsschemat nedan visar delar av Orrefors Kosta Boda koncernen som den såg ut då vi genomförde vår studie (1995 och några år framåt). Det vi vill göra läsaren uppmärksam på är främst två saker. Dels att produktutveckling och produktion sorterar under två olika chefer och dels att varumärkena är organisatoriskt åtskilda medan produktionsenheterna i princip kan, och i viss omfattning, tillverkar båda varumärkarnas produkter.



Figur 3.1 Organisationsschema Orrefors Kosta Boda

Källa: Kvalitetshandbok ISO 9001 Orrefors Kosta Boda

3.3 Ekonomi

I tabellen nedan visar några ekonomiska beskrivningar av koncernen Orrefors Kosta Boda AB, i vilket Kosta Boda ingår. Vi väljer att presentera några ekonomiska mått. Vi tar upp omsättning, för att visa verksamhetens omfattning. Resultat efter avskrivning använder vi för att visa på resultatet från driften och resultat efter finansnetto, för att visa resultatet då både drift och finans har påverkat resultatet. Räntabilitet på totalt kapital använder vi för att sätta resultatet i relation till den mängd kapital som finns i företaget. Under perioden 1993 till och med 1997 har omsättningen varit tämligen stabil, knappt 700 Mkr. Rörelseresultatet har under 1993 till och med 1996 varierat mellan 50 och 70Mkr, för att under 1997 sjunka till en förlust på ca 30 Mkr. Även räntabiliteten har gått från att varit mellan +10% till +15% till, under 1997 vara negativ.

Koncernekonomi, Mkr					
Bokslutsperiod:	9701-9712	9601-9612	9501-9512	9401-9412	9301-9312
Omsättning	709	664	707	695	658
Res, e, avskrivningar	-34	48	73	61	57
Res, e, finansnetto	-53	37	65	53	37
Rt	-4%	10%	16%	14%	12%

Tabell 3.1 Omsättning och resultatutveckling Orrefors Kosta Boda

Källa: Årsredovisningar 1993-1997

3.4 Konstnärer

Nedan följer en beskrivning av konstnärerna som är verksamma vid Kosta Bodas bruk¹³.

Bertil Vallien rekryterades till Åfors 1963. Han började tidigt experimentera med att sandgjuta glas, och senare även med att sandblåsa glas. Dessa metoder att bearbeta glasmassan har sedermera blivit något av en specialitet för Bertil Vallien. Under 70-talet började Bertil Vallien alltmer framstå som den ledande konstnären vid Kosta Boda (Brunius et al, 1995).

Bertil Vallien - en av de stora förnyarna av det svenska glaset - föddes 1938 i Stockholm. År 1961 gick han ut Konstfackskolan. Det är främst som sandgjutare Bertil Vallien blivit känd

¹³ Framställningen baseras på Kosta Bodas eget presentationsmaterial (där ej annat anges) som publicerats på deras hemsida (www.kosta-boda.se)

över stora delar av världen. Hans meterlånga skepp är välkända och Bertil Vallien finns representerad på de främsta konstmuseerna i USA, Europa och Japan. Idén och symboliken bakom de sandgjutna farkosterna kom till i slutet av 80-talet. Båten beskriver Bertil Vallien som en sinnebild för kvinnan, äventyret och katastrofen, det tunna skalet för vilket alla ombord måste hysa total respekt. Ett isolerat samhälle och en egen värld ute på haven. Under många år har föremålen i "Artist Collection" tillhört hans stora framgångar, liksom bruksglas som t.ex. servisen Château (1981).

Ulrika Hydman-Vallien har varit bosatt i Åfors sedan maken började sin karriär vid glasbruket. Hon började arbeta med glas nästan ett decennium senare, 1972. Under slutet av 70-talet började Ulrika Hydman-Vallien att måla glaset. Det handmålade glaset har sedan blivit något av ett kännetecken för hennes produkter. Hydman-Vallien har blivit alltmer framgångsrik på marknaden sedan 80-talet.

Hon har en egen bildvärld hämtad från den nära kvinnovärlden: barnets, kärlekens, erotikens och vänskapens sfär. Hennes motivkrets är den privata, men uttrycket är universellt. Några av hennes mest kända produkter är Open Minds, Birdy, Inka, den svart-vita Caramba-serien, Goldy och Tulipa. En återhållsamt dekorerad skål- och tallriksserie, Kaboka, i svart och blått med graverat mönster tillhör 1996 års kollektion.

Kjell Engman har varit knuten till Kosta Boda som konstnär sedan 1978 där han har arbetat på Boda.

Kjell Engman genomgick en konstnärsutbildning på 70-talet, bl.a. på Konstfackskolan åren 1973 - 78. Han har också studerat vid glasskolan Pilchuck i USA.

I Kjell Engman har konstglaset fått en förnyare som för in skulpturala kvaliteter samtidigt med en stor portion lekfullhet. Kjell Engman är också en mycket produktiv industriformgivare, som 1996 står för en femtedel av Kosta Bodas katalogsortiment. Dessutom representerar hans produkter en rad långsäljare från 1978 fram till idag. Det ansvar han alltid tagit för hantverket och produktionen är en del av hans framgång. Kjell Engman har, sedan 1974, framträtt med ett femtiotal samlings- och separatutställningar varav hälften utanför Sverige.

Kjell Engman bygger den symbolvärld som han använder i sina utställningar på teman. Drömmarnas tempel är ett av många teman som växte fram under slutet av 80-talet, med väktare av fantasins rike. Här lät Kjell Engman exponera mer vardagliga produkter som Bon Bon (1990) och Cancan (1991) som först provutvecklats som rekvisita i större temautställningar.

- Konstglaset är min experimentverkstad. Egentligen ett gerillajobb i dagligt samspel med tillverkningen av de vanliga bruksföremålen. Du kan först börja utveckla ett konstnärskap när du sett till att folk har arbete, säger han.

Anna Ehrner Efter studierna vid keramiklinjen på Konstfacksskolan kom hon direkt till Kosta Boda 1974. Kosta är "hemmabruket". Hon experimentera och balanserar gärna på teknikens yttersta spets. Samarbetet med mästarna, formmakare och slipare ger henne ständigt impulser att utveckla de allra enklaste former. Hon hyllar alltid det goda samarbetet mellan produktutvecklare, tekniker, hantverkare och konstnärer. Komplicerad teknik ser märkvärdigt oansträngd ut i Annas tolkning som t.ex. skål- och vasserien Avalon (1993) som paradoxalt nog är det tyngsta glasföremål hon någonsin formgivit för produktion. Det klassiska servisglasbruket Kosta har sedan länge producerat Anna Ehrners servis Line. År 1994 presenterades servisen Epoque, som tilldelats "Utmärkt Svensk Form".

Gunnel Sahlin

Gunnel Sahlin är född i Umeå 1954. Efter några år som textilformgivare i New York, kom hon till Kosta Boda 1986, handplockad av dåvarande VD:n. Hennes glas är färgstarkt och fantasifullt. 1995 års konstglas "Tterra Magica" drar mer åt jordens färger med upp till en halv meter höga former. Vaserna är fritt formade av mästaren i hyttan, utan hjälp av träformer, med frikostiga ytor inbjuder de till omfattande slipningar.

Första perioden i glasindustrin ägnades åt fria experiment. Stora vaser och skålar i starka färger med ränder och prickar som mönstertema döptes till fantasifulle namn som Puppies, Pegasus och Pollux.

Hösten 1994 sågs Amazon-serien kompletteras med en ny klarglasservis med samma namn. Gunnel Sahlin hade burit Amazonseriens glasformer inom sig under flera års tid, men allra först växte de färgade, syrade pokalerna fram.

Anna Wählström

Förutom Konstfackskolan i Stockholm är Ann Wählström bl.a. utbildad på glasskolan Pilchuck och på "Rhode Island School of Design". Vid dessa skolor hade hon den världsberömda amerikanske glaskonstnären Dale Chihuly som lärare och personlig mentor. Hon "upptäcktes" av en Kosta Boda direktör när hennes egenhändigt blåsta studioglas presenterades på ett galleri i Soho 1985.

Ann Wählström har skapat ett högst personligt havslandskap av vattenklar rörelse och färg. Formgivningen av längre serier och konstglaset går hand i hand. *"Jag lånar idéer från mina mer komplicerade arbeten, förenklar och översätter så de går att producera med god teknik"*, berättar hon och påpekar att det är roligt att kunna översätta en och samma idé i olika tekniker.

I Terrazzos (1992) karaffer och stora skål kombineras skandinavisk klassicism med havsformer. Tallriksserien Ocean (1992) liksom Amorina och Polaris från 1993, tillhör också denna familj, lätt igenkännlig på snurr- och snigelformer. Redan 1991 tog Ann upp spiraltemat i jubileumsservisen Johansfors. Den belönades 1992 med Utmärkt Svensk Form, liksom hennes första serie Mezzo från 1988.

Göran Wärfff

Göran Wärfff född 1933, tillhör den grupp svenska konstnärer vars konst är välkänd i stora delar av världen. Sedan 1964, då han för första gången kom till Kosta Boda har han utvecklats till en banbrytare för svensk glaskonst.

Göran Wärfff utbildades inom arkitektur och design i Braunschweig, Ulm och Stockholm. På 70-talet utvandrade han till Australien. Han fortsatte att hålla kontakten med Kosta Boda och hann dessutom med en kreativ avstickare som filmarkitekt. Mellan 1981 - 85 bosatte han sig i England, där han var verksam som lärare och konstnär. 1986 återvände han till Kosta.

Göran har, under 90-talet, särskilt värnat om de klassiska mästarteknikerna när det gäller tekniker som slipning och gravyr. I Rialto - en serie klara vaser samt skål och fat med fågelmotiv, fördjupar matta och olivliknande slipningar intrycket. *"Jag har gett mig sjutton på att det alltid ska finnas slipare på Kosta"* säger Göran Wärfff. Till senare års konstglas hör en

rad porträtt i glas. Han har också gjort monumentala installationer som en "hängmatta i glas" 1994 på Smålands museum i Växjö, samt specialbord med glasben till olika utställningar under 90-talet. Naturens egen formvärld avspeglas i föremålen. Serier som Flight och Sails i form av vaser, skålar, ljusstakar och bordsskulpturer tillhör det sena 1980-talets produktion.

Monica Backström

Monica Backström har snart i tre decennier verkat som glaskonstnär. Tidigt fascinerade hon med vågade kombinationer av glödande glas och metall. Yrkesskickligt hantverk fullbordar hennes mer klassiska former under tidigt 90-tal med serier som Pandora, Bella Boda och Gustaviana. Monica Backströms kvinnliga motivvärld med mjuka, sensuella former har tilltalat många människor genom åren.

Monica Backström skaparkraft drivs av en rik fantasivärld som för henne på långa utvecklingsresor i tid och rum. "*Skapandet går i cirklar. Man skissar och gör fragmentariska anteckningar*", säger hon. På senare år har metaforer och kultdjur fått ersätta mycket av tidigare års mer jordnära former.

3.5 Processen att tillverka glas

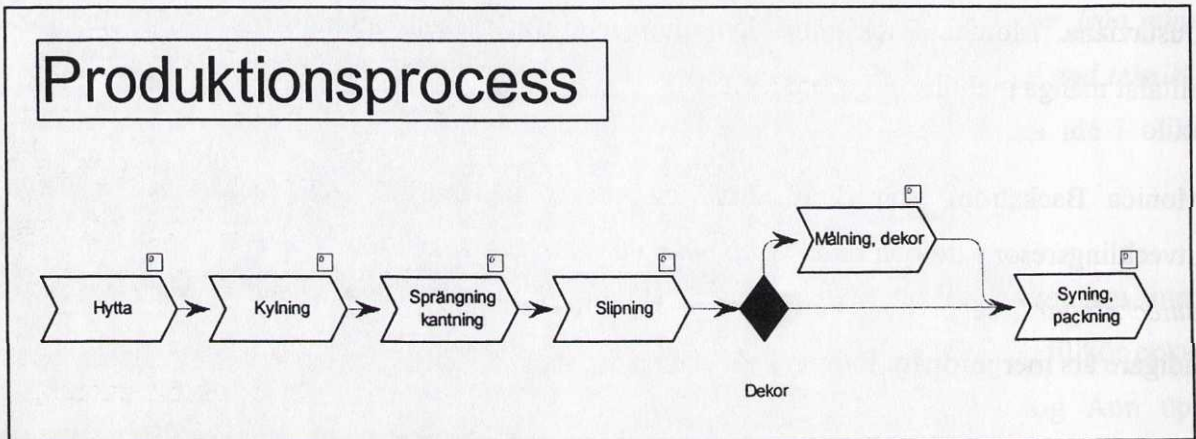
I detta avsnitt¹⁴ ska vi kortfattat beskriva hur glasproduktionen går till.

För tillverkning av glas behövs mängd, vilken till största del består av sand och soda. Idag köpes denna in i form av pellets som sedan smälts till glasmassa i en degel (behållaren där glasmassan förvaras). Vid tillverkningen av exempelvis vinglas består en verkstad (en arbetsgrupp) i hyttan av sju man. Då ingår tre uppblåsare som fångar an en lagom mängd glasmassa ur degeln och sedan blåser upp själva glaset i en form. När detta är gjort lämnas glaset över till mästaren som drar ut benet ifrån botten på glaset. Sedan är det bara foten som återstår och denna gör benmakaren. Till sin hjälp har han en fotanfångare som har fångat an glasmassan ur degeln och därefter klipper benmakaren av så mycket som behövs till foten. När foten är färdig då är också glaset färdigt i hyttan. Någon av uppblåsarna knackar av glaset på en ställning där inbäraren tar det och bär in det till ett kylrör. I kylröret är servisglaset ungefär fyra timmar (är glaset grövre krävs det längre tid i kylröret). Efter kylningen kommer glaset till förädlingsavdelningarna. Först hamnar det i glaskammaren där det synas. Om det är

¹⁴ Framställningen bygger på Johansson & Petersson, 1996, s 35

ett vinglas går det vidare till en maskin som spränger bort kappan på glaset samt kantar det. Glaset värms också i en maskin för att kanterna ska bli jämnare. Sedan återstår bara diskning, slutsyning och paketering innan glaset går vidare till lagret. Ska glaset målas går det vidare till måleriet innan slutsyning. I måleriet målas och bränns glaset för att sedan gå vidare till syning och packning.

Figuren nedan sammanfattar produktionsprocessen. Givetvis finns det olika varianter av produktionsflödet men figuren beskriver det vanligaste flödet.



Figur 3.2 Produktionsprocessen på ett Kosta Boda
Källa: Egen

4 Den formella kalkylmodellen

I detta avsnitt behandlar vi Orrefors Kosta Bodas kalkylsystem och särskilt de delar som berör produktionsenheterna vid Kosta Boda. Vi gör även en analys av systemet.

Varje bruk (produktionsenhet) är en resultatenhet. Intäkterna erhålls då avslutade tillverkningsorder av sortimentsglas levereras till centrallagret. Intäkterna för respektive bruk värderas till produkternas standardkostnad. Dessa jämförs med de kostnader som bruket haft. Resultatet vid respektive bruk motsvarar en traditionell kalkyldifferens. Avsikten med modellen är att resultatenheterna ska ha ett nollresultat vid normala förhållanden. För konstglas upprättas inga förkalkyler istället är det så att PU-avdelningen betalar bruket ett timpris för den tid som konstnären använder i respektive verkstad (mindre produktionsgrupp i hyttan). Bruken får alltså inte intäkter som motsvarar försäljningspriset på konstglaset utan bara ersättning för den tid som åtgår för att producera konstglaset, baserat på ett fast timpris.

Den ekonomiska uppföljningen på bruken sker dels genom efterkalkyler på tillverkningsorderna och dels via en resultaträkning för fabriken. Efterkalkylen bygger på produktionsrapportering av tillverkningsorder där verkligt antal producerade produkter, tidsåtgång, kassation och kassationsorsak rapporteras. Kalkylerna som upprättas per glasbruk revideras en gång om året i samband med budgetarbetet. I budgetarbetet försöker företaget utgå från normalvolym.

Informationen om fabriken resultat skickas ut en gång i månaden och innehåller bl.a. jämförelse med budget och sammanställningar över kvalitetsbristkostnader och leveranssäkerhet. I början av 90-talet förändrades den ekonomiska ansvarsstrukturen i företaget på så sätt att varje bruk och dess platschef fick ett eget ansvar för brukets ekonomi. Sannolikt har denna decentralisering medfört att intresset för ekonomiska frågor har ökat i organisationen. Det är också sannolikt att detta har påverkat konstnärernas engagemang i ekonomiska frågor.

4.1 Kalkylmodellen

Kalkyleringen avseende sortimentsglas på Kosta Boda sker i MPS-systemet och visualiseras även med hjälp av Excel-modeller. Kalkylen i MPS-systemet stannar vid tillverknings-

kostnaden och är baserad på standardkostnader. Kalkylen ligger även till grund för värderingen av lagret i externredovisningen (RR 2, i FAR 1997). Kalkyler för nya produkter görs efter det att en nollserie har producerats (se även 5.2.1 för en utförligare beskrivning av den formaliserad PU-processen). Nollserien innebär att den nya produkten är färdigutvecklad samt att ritningar och säljprov är framtagna. Nollserien innebär att den aktuella produkten produceras under fyra timmar i hyttan. Därefter fastställs resursåtgången för produkten. Hyttmästaren anger resurförbrukningen i hyttan och efterbearbetningen. Detta uttrycks i antal enheter som kan tillverkas under en timme och kassationer. Controllern kompletterar sedan kalkylen med bl.a. kostnader för förpackning och formar.

De pålägg som används i kalkylen och som finns med i posten TK-pris, uppdateras en gång per år i samband med att budgeten fastställs. Påläggssatserna varierar mellan de olika brukena, vilket syftar till att avspeglas kostnadsstrukturen vid respektive bruk. Dessutom ingår bruks-gemensamma kostnader för t.ex. inköp och teknikavdelning.

Nedan presenteras Kosta Bodas kalkylmodell som den ser ut i MPS systemet. Där det i modellen ska finnas siffror har vi ersatt dessa med xx.

Hytta:	Vikt brutto:	xx	Kg	Vikt netto:	xx	Kg
	Färgkostnad:	xx	kr/st			
	Tillv./timme:	xx	st			
	Antal man:	xx				
	Kass vid kylrör:	xx	%			
	Formar (totalt):	xx	kr			
Förädling:	Spr. Kantn.					
	Värmen.:	xx	min/st	Kass:	xx	%
	Sliperi:	xx	min/st	Kass:	xx	%
	Övrig dekor:	xx	min/st	Kass:	xx	%
	Syning, packning:	xx	min/st	Kass:	xx	%
	Kartong:	xx	kr/st			
	Tillbehör:	xx	kr/st	Råglaspris:	xx	
	Prima:	xx	%	TK-pris:	xx	
	Sekunda:	xx	%	Listpris:	xx	
				TG	xx	%

Tabell 4.1 Kosta Bodas formella kalkyl enl. MPS systemet
Källa: Kosta Bodas MPS system

Kostnaderna är uppdelade i två delar hyttan och förädling.

Hyttan:

- Vikt: Återspeglar mängden förbrukad glasmassa och används för att beräkna fraktkostnaden. Kostnaden för förbrukad glasmassa är marginell i de flesta fall. Den får en större betydelse när det gäller enklare produkter t.ex. i samband med vannproduktion.
- Färg: Avser kostnad för den färg som används i hyttan för att färga glaset. Här ingår inte kostnaden för den färg som används vid målning på glas.
- Tillv./timme: Antal glas som tillverkas i hyttan under en timme. Glas som kasseras i hyttan kommer inte att ingå i detta antal.
- Antal man: Avser antalet personer som ingår i den grupp (verkstad) som tillverkar den aktuella produkten.
- Kass vid kylrör: Här anges den procentuella kassationen som görs i samband med kontrollen av glaset då det kommer ut från kylröret.
- Formar: Måttet formkostnad används olika beroende på vilken typ av produktion som är aktuell. Vid vannproduktion är utvecklingskostnaderna för formarna höga och vanligen slås utgiften för forminvesteringen ut på en förväntad volym. När det gäller produktion av t.ex. servisglas är utgiften för formar betydligt mindre och beaktas därför inte i produktkalkylen. Däremot kan en viss kostnad för underhållet av formar tas med i kalkylen.

Förädling:

Tid i de olika produktionsstegen i förädlingen avser de steg i produktionen som kommer efter hyttan. Här anges minuter per styck för att utföra respektive steg i förädlingen. Detta mått används endast för efterbearbetningen (allt arbete med glaset som inte sker i hyttan).

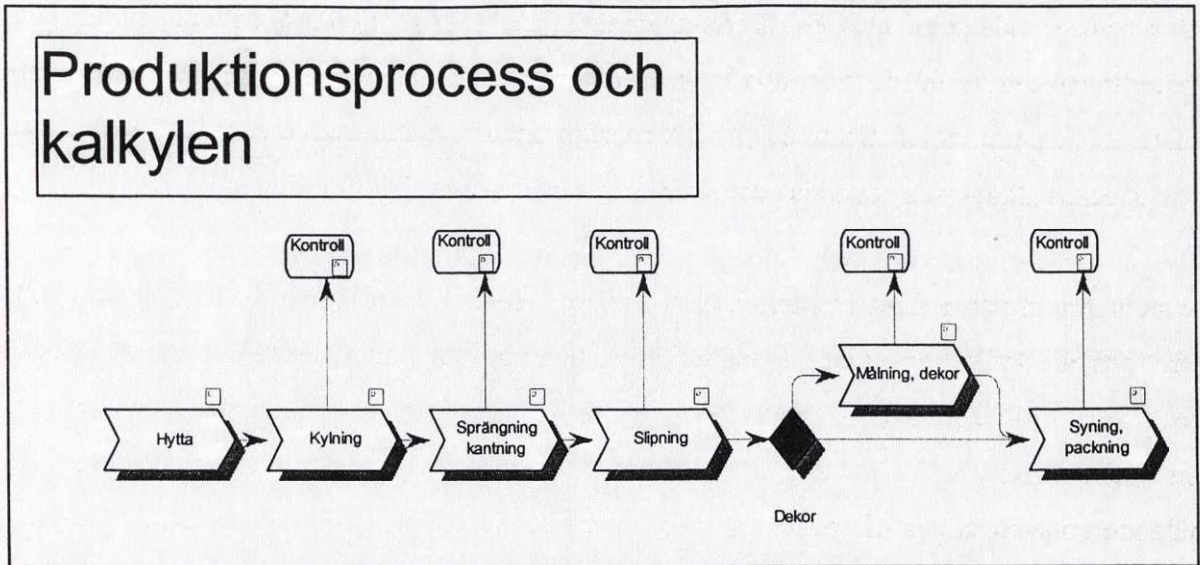
- Sprängning/Kantning: Den tid i minuter det tar att spränga och kanta ett glas.
- Sliperi: Hur lång tid i minuter det tar att hantera ett glas i sliperiet.
- Övrig dekor: Anger hur lång tid i minuter det tar att hantera ett glas i bl.a. måleriet
- Syning/packning: Den tid i minuter det tar att syna och packa ett glas
- Kassation: Mäts vid samtliga moment som är sprängning/kantning/värmning, sliperi, övrig dekor (målning) och slutligen vid syning och paketering
- Kartong och tillbehör: Här anges kostnader för förpackningsmaterial och eventuella trycksaker som bifogas i förpackningen.

Prima och sekunda anger utbytet i produktionen. "Prima" står för den procentuella andelen av produktionen som är felfri. "Sekunda" står för den procentuella andelen av produktionen som är lätt defekta produkter. Sekunda produkter säljs endast vid fabriksförsäljningen. Det ska dock påpekas att även de sekunda produkterna ska ha den avsedda funktionen.

De summeringar som finns i kalkylen är råglaspris, TK-pris, listpris och täckningsgrad (TG). Den formella kalkylmodellen innehåller även begrepp för (intern)prissättning av utförda prestationer vid respektive glasbruk. Råglaspris är det pris som används då bruken säljer glas sinsemellan. Exempel på detta är när ett bruk tillverkar glaset och ett annat målar det. Den målade enheten köper då glaset från den tillverkande enheten till råglaspriset. "TK-pris" avser den kalkylerade tillverkningskostnaden för färdig produkt. Detta pris används även som internpris vid försäljning av färdiga produkter från tillverkning till färdigvarulager. TK-priset motsvaras av råglaspriset med tillägg för overheadkostnader.

Slutligen innehåller den formella kalkylen några begrepp som är fokuserade på marknaden. "Listpris" (pris till företagets kunder) avser försäljningspriset till Kosta Bodas kunder. "Täckningsgrad" avser $(\text{Listpris} - \text{TK-pris}) / (\text{Listpris})$, dvs. en variant av det traditionella måttet täckningsgrad.

Figuren nedan visar produktionsprocessen med tillägg för var det sker kontroll, dvs. när i produktionsprocessen kassationer noteras.



Figur 4.1 Produktionsprocessen och kalkylen

Källa: Egen

4.2 Den formella kalkylen

I detta avsnitt presenterar vi de viktigaste begreppen i den formella produktkalkylen som företaget använder sig av. Produktkalkyler är den kalkyler som används under bl.a. produktutvecklingsprocesserna för nya produkter och som efterkalkyl i produktionen. Generellt sett är företagets produktkalkyl fokuserad på att räkna fram tillverkningskostnader för produkter, vilka ligger till grund för värderingen av varulager (RR 2, i FAR 1997). Produktkalkyler kan även innehålla information om täckningsgrader för produkten.

I figuren nedan samlar vi de centrala begrepp som används i företagets produktkalkyl, dvs både från MPS-systemet och Excel-modellen. Denna sammanställning av centrala begrepp använder vi senare i vår analys (kap. 6). Uppdelningen i produktions- och marknadsaspekter är vår egen och syftar till att visa vilka aspekter inom produktutvecklingsprocesserna som beaktas i den formella kalkylmodellen. I den senare analysen visar vi att denna uppdelning är central i konstnärernas kalkylerande resonemang. När vi senare jämför konstnärernas kalkyl med företagets formella kalkyl för sortimentsglaset, är det värdefullt att ha gjort denna uppdelning även av begreppen i den formella kalkylen.

PRODUKTUTVECKLINGSPROCESSEN	
Produktion	Marknad
<ul style="list-style-type: none"> • Kassation i de olika stegen i produktionsprocessen • Antal tillverkade glas per timme • Antal man i verkstaden (i hyttan) • Formkostnad • Vikt brutto, netto • Tid i de olika produktionsstegen i förädlingen • Kvalitetsbristkostnad • Overhead vid respektive bruk(pålägg) • Prima • Sekunda • Råglaspris • TK-pris 	<ul style="list-style-type: none"> • Listpris (pris till företagets kunder) • Täckningsgrad

Figur 4.2 Centrala begrepp i den formella kalkylmodellen

Källa: Egen

Här kommenterar vi endast de begrepp som vi tidigare i detta kapitel inte behandlat. "Overhead vid respektive bruk" (pålägg) motsvarar TO-pålägg för att täcka de tillverknings- och administrativa omkostnaderna som hänförs till produktionsenheten i fråga. "Kvalitetsbristkostnad" är en kostnadsmässig konsekvensberäkning av de olika kassationerna. Detta mått har införts under senare år i samband med arbetet med ISO-9001.

Två mått som är de mest centrala i den formella kalkylmodellen är "antalet tillverkade per timme" respektive "antalet man i verkstaden". Måtten får en stor betydelse för kalkylen eftersom processen att tillverka glas oftast är mycket personalintensiv (en verkstad består oftast av en fyra till åtta man beroende på vilken typ av glas som produceras).

4.2.1 Den formella kalkylen i jämförelse med traditionell kalkylering

I avsnittet är avsikten att klassificera den formella kalkylmodellen som företaget använder. Detta gör vi genom att använda de traditionella beteckningar som tas upp i det inledande kapitlet under avsnittet om produktkalkylering. I avsnittet 4.1 Kalkylmodellen visas företagets

kalkylmodell med den uppställning som de använder i MPS-systemet. Modellen fungerar som en modifierad version av självkostnads-kalkylen, uppställd i form av en påläggskalkyl. Företaget har gjort anpassningar av modellen för att den ska avspegla produktionsprocessen. Kalkylmodellen i MPS-systemet visar inte explicit några pålägg för omkostnader på bruks- eller företagsnivå. Ett pålägg för omkostnader på bruket ingår i summeringen när kalkylmodellen beräknar fram TK-priset på produkten (tillverkningskostnaden). Däremot visas inte detta pålägg utskrivet som en enskild post i kalkylmodellen i MPS-systemet. Kalkylmodellen är inriktad på att ta fram tillverkningskostnaden och lagervärdet för produkter. Ytterligare pålägg för att täcka upp kostnader för företagsgemensamma administrations- och försäljningskostnader görs inte i modellen. Den innehåller även en beräkning av täckningsgrad (TG) i procent, vilket leder tankarna till bidragskalkylering. Täckningsgraden beräknas genom att skillnaden mellan produktens försäljningspris (listpris) och tillverkningskostnad (TK-pris) sätts i relation till försäljningspriset. Ur försäljnings-synpunkt bedöms produkternas lönsamhet bl.a. baserat på dess täckningsgrad.

Vi anser att företagets kalkylmodell är en anpassad version av den traditionella självkostnads-kalkylen när det gäller beräkningen av tillverkningskostnader. Däremot avseende försäljning av produkter har företaget övergått till att arbeta med en variant av bidragskalkylen, kombinerad med lönsamhetskrav uttryckt i form av täckningsgrad. I detta företag är utvecklingen av nya produkter och arbete med konstglaset viktiga verksamheter. Kostnader för det finns inte explicit med i kalkylmodellen kopplat till enskilda produkter. Däremot är dessa kostnader med på företagsgemensam nivå. Det betyder att utvecklingskostnader generellt i företaget budgeteras årligen och ingår tillsammans med andra företagsgemensamma kostnader i det krav på täckningsgrad som ställs på produkter. Sättet att kombinera självkostnads och bidragskalkylering är inte på sätt något unikt se t.ex. Ask & Ax (1997).

5 PU på Kosta Boda

I detta kapitel presenteras beskrivningar om hur det har diskuterats dels kring produktutveckling och kalkyler generellt och dels kring ett antal produkter. Huvuddelen av föreliggande kapitel bygger på berättelser från konstnärer vid Kosta Boda, nämligen Kjell Engman, Ulrika Hydman-Vallien samt Bertil Vallien, estetiska koordinatören Vivianne Sjölin samt en assistent, i uppsatsen kallad F. I texten används respektive persons förnamn för att ange vem som berättar, eller vem som citeras. Författarnas förnamn används även när vi ställer frågor.

På Kosta Boda finns det två typer av produkter nämligen konstglas och sortimentsglas. Det som inte är konstglas tillhör sortimentsprodukter. I konstglaset ingår:

- Atelier, med en upplaga på minst 100 st
- Edition med en begränsad upplaga på max 60 st
- Unique, endast ett exemplar som signeras av konstnärerna personligen (för övriga produkter sker signering vid målning eller förpackning av andra än konstnärerna)

Vi presenterar kapitlet genom att först beskrivs konstglaset och dess betydelse i företaget (5.1). Denna del avslutas med Bertils berättelse kring konstglaset "Heads". Därefter beskrivs den formella arbetsgången i produktutvecklingen av sortimentsglas enligt kvalitetshandboken (ISO 9001), samt generella utsagor om PU-processen (5.2). Avsnittet är strukturerat utifrån en tänkt tidsaxel, där vi börjar med hur produkter initieras, för att övergå till hur arbetet med produktutveckling bedrivs när processen väl är initierad. Beskrivningen av de pågående PU-processen sker utifrån följande tre gruppers perspektiv: estetisk koordinatör, konstnärer och produktion.

Efter denna allmänna del övergår vi till att beskriva de enskilda PU-processerna för tre olika produkter. Dessa produkter är Bertil Valliens Chicko, Ulrika Hydman-Valliens tilltänkta vinglas i serien Kaboka samt Kjell Engmans servisglasserie Nobis.

5.1 Konst

Här beskriver vi konstnärernas syn på konstglasets och vilken betydelse det har för företaget. I konstnärens arbete med konstglas finns det inte något formaliserat arbetssätt. Snarare är det så att utvecklingsprocessen drivs av den enskilda konstnären. Konstnären har en stor frihet att självständigt driva utställningsverksamhet och att prissätta det egna konstglasets. I avsnittet behandlar vi först konstglasets betydelser i företaget och för konstnärerna (5.1.1), för att sedan behandla presenterandet och säljandet av konstglasets (5.1.2). Avsnittet avslutas med Bertils berättelse om hur han inspirerades till att skapa konstglas Heads (5.1.3).

5.1.1 Konstglasets betydelse

Det blir i det närmaste en omöjlig uppgift att försöka beskriva PU-processen i generella termer när det är frågan om konstglas. Här behandlas konstglasets betydelse för företaget och konstnärens syn på konstglas.

***Bertil:** Jag brukar säga att jag har två yrken. Det ena är att vara konstnär, det andra är att vara formgivare.... Som konstnär är det en helt annan grej. Det är väldigt personligt, en väldigt personlig dialog man för. Det räcker ju att jag når en mottagare eftersom de prylarna är unika. Det är en helt annan värld som har att göra med att jag uttrycker mig personligt, och alltså inte har något behov av att så många som möjligt ska tycka om vad jag gör. Istället handlar det om att det finns en idé, en kommentar, ett budskap till livet eller till en politisk situation eller till skönhet, poesi, religion, eller vad fan du vill. Konstnärskapet är väldigt personligt. Glasets är för mig ett väldigt illa utnyttjat material i konstnärligt sammanhang. Det har alltid använts som dekoration, som ett dekorativt inslag i ett hem. Det finns kvalitéer i glasets, med sin mystiska förmåga att samla ljus, och frysa, is och eld. Det finns mycket som gör att det är spännande som konstnärligt material*

Flexibilitet, överraskningarna och förändring beskrivs av Bertil som viktiga framgångsfaktorer för glasbruken. Bertil har arbetat medvetet med att införa konstbegreppet på Kosta Boda, nämligen det som kallas konsthandverk. Det glas som tillverkas ligger mellan design och konst. Arbetet med att göra utställningar på gallerier över hela världen och utnyttja glasets

som ett konstnärligt material för ett personligt uttryck, har blivit en slags spjutspetsverksamhet som ger uppmärksamhet i kulturtidskrifter och bland konstnärer. Något tillspetsat har konstnärerna beskrivit verksamheten kring konstglaset som "*fullkomligt ointressant ur produktionssynpunkt*". Anledningen till detta är att glaset tillverkas i små volymer och tar upp liten andel av kapaciteten i produktion.

I processen att förstärka imagen, varumärket och bruken har konstutställningarna stor betydelse, menar konstnärerna. Bertil uttrycker det som

...jag har här på Åfors hela tiden försökt föra fram konstglaset som ett slags lok som drar med sig resten.

Konstnärerna på glasbruket har, som tidigare nämnts, två roller. Den ena är att vara konstnär, den andra att vara formgivare (industridesigner). När det gäller fördelningen mellan de två olika rollerna, har de en ganska stor frihet att själva bestämma hur mycket tid som ska läggas på respektive roll. Ytterst är det dock designdirektören som avgör hur mycket tid som kan ägnas åt konstverksamheten. Dessutom finns det en kompetens- och kapacitetsbegränsning då konstglasframställning kräver att de bästa glasarbetarna är involverade. Bristen består av att det endast finns ett fåtal mycket duktiga glasarbetare att tillgå, eller som Vivianne uttrycker det:

Det kommer ju aldrig att finnas gott om kapacitet att för att göra de här unika sakerna, det är ju svåra bitar allting. Jag tycker inte det ska finnas mycket av det för då är det inte unikt längre.

Konstnären arbetar medvetet med ekonomiska aspekter när de skapar konstglas och när de arbetar med utställningar av konstglaset. Två olika anledningar till detta lyfts fram av Bertil. Det handlar om att konstglaset ska generera intäkter till företaget, dels direkt genom att utställningarna är lönsamma och dels indirekt genom att konstglas har positiva effekter för sortimentsglaset. Dessutom arbetar de med de ekonomiska aspekterna i samband med konstglaset för att hantera dialogen med företagsledningens representanter.

Bertil: *Mitt mål är hela tiden att det här företaget ska tjäna pengar på det jag gör. Sen kan det vara svårt att övertyga företagsledningen om att det kan vara en*

långsiktighet i konstglaset, och att det tar lång tid att bygga upp ett namn och att det kan kosta pengar att bygga upp en image som gör att folk vill betala för det imaginära värdet som en skulptur har. Om man sköter den biten rätt, att utveckla konstglaset, så finns det en oerhörd potential att tjäna pengar där. Men det måste göras med insikt och känsla. Du kan inte sälja det som vilken vara som helt, utan hela det här resonemanget med känsla och unicitet alla dessa osynliga storheter är viktigt som man hela tiden måste underhålla genom t.ex. trycksaker och böcker, att välja rätt gallerier och hitta rätt kundkrets. Det är väldigt lätt att rasera denna uppbyggnad, t.ex. genom att ha en utställning med unika pjäser på Duka i Helsingborg eller så.

Ett begrepp som ofta används av företagsledningen är tillverkningskostnad (TK). Begreppet ingår som en central del i företagets formella kalkylmodell. När det gäller konstglaset kan skillnaden mellan TK och försäljningspriset te sig anmärkningsvärt stor. Bertil menar att detta kan bero på att i tillverkningskostnaderna tas inte hänsyn till de kostnader som krävs för att etablera konstnären på marknaden.

Bertil: *Vad TK inte tar hänsyn till är att det kanske tagit 10-20 år att bygga upp en etablering av mej som konstnär, som gör att man kan ta 100.000 kr för en pjäs som har ett TK på kanske 5.000 kr.*

Företagsledningen betonar ofta de ekonomiska frågorna när det gäller konstglaset och verksamheten kring denna. Slutligen är det ändå frågan "vad sålde du för" som är den väsentliga för ledningen, enligt Bertil. Han menar att ledning ofta säger att konstnärerna borde ägna sig mindre åt att göra skulpturer och mer tid åt att rita serviser. Med anledning av detta, är det viktigt för konstnären att följa upp utställningarna ur ett ekonomiskt perspektiv för att kunna klara av den ekonomiska diskussionen med företagsledningen.

Konstnärerna har, vilket vi visat ovan, lyft fram ett värde med konstglaset i det att konstglaset påverkar företagets image och varumärke positivt. Detta har betydelse för möjligheterna att arbeta med sortimentsglaset. Konstglaset har även ett annat värde för sortimentsglaset. Det består i att konstnärerna inom sin konstnärsroll kan prova idéer och olika tekniker. Framgångsrika konstglasidéer kan inspirera till att följa upp dessa idéer i enklare utförande som en eller flera sortimentsglasprodukter. Detta beror på att konstnärernas möjligheter och

ramar är betydligt vidare när de arbetar med konstglaset än med sortimentsglaset. De behöver inte alls i samma omfattning ta hänsyn till kundernas priskänsligheter när de skapar konstglas som när de utvecklar sortimentsglas. Vissa framgångsrika konstglasteman får sedan uppföljare i form av atelier- och sortimentsprodukter.

Vivianne: *Konstglaset är en viktig del i PU-processen såtillvida att i konstglaset så kan ju formgivaren prova saker på ett helt annorlunda sätt. Kommer du ner till den här problematiken(sortiment) så är ju saker och ting mera styrt. Det är väldigt mycket lättare att börja där uppe (konstglasnivån) och göra det där fria. Ur den verksamheten kommer mycket som hamnar här (i sortiment). Det är en viktig motor. Där finns det många herrar som är väldigt ekonomiska som tycker att konstverksamheten är för dyr. De ser inte denna som en motor, som ger en väldig energi till företaget.*

5.1.2 Att presentera/sälja konst

Hur arbetar konstnärerna med att visa upp och sälja sitt konstglas? Detta berörs i avsnittet.

Vivianne menar att Kosta Bodas konstnärers verksamhet med konstglas kan ses som en del av "designen" och kan stärka företagets varumärket. Konstnärerna har möjligheten att göra egna utställningar som de själva står för. Anna Ehrner ställer inte ut på glasmuseet som Kosta Boda konstnärer, utan som Anna Ehrner. Utställningarna kan även stå i företagets namn t.ex. Gunnel Sahlin hade en utställning i Stockholm som står som en Kosta Boda utställning med Gunnel Sahlin. Enligt Vivianne är denna möjlighet för konstnärerna något ovanligt i branschen.

För Bertil är den största konstglasmarknaden USA. Han har under många år byggt upp en marknad där för sitt glas genom att han har tre gallerier där glaset ställs ut på vartannat år. Prissättning av konstglaset innebär på sätt och vis att konstnären värderar sig själv. Tillverkningskostnaden är i dessa sammanhang tämligen ointressant.

Bertil: *Om vi dra igenom min karriär, ingen människa vet vem jag är, man har låga priser, och hoppas på att det ska sälja, och sedan går det bättre och bättre. Man sätter sedan prisnivån, och stressar prisnivån, tillsammans med galleriet.*

Man sätter inte bara ett pris, utan man placerar sig själv i en kategori. "Jag tillhör de bästa, alltså kan jag ta \$ 50.000 för en stor skulptur". Man tar ju en risk, de kan ju säga "han är inte klok, han lider av hybris", och sen blir det bara platt fall. Vad jag försöker säga är att priset har mycket att göra med var man befinner sig konstnärligt. Och sedan går det bra, och man höjer priserna med 20%, och plötsligt tar man \$ 10.000. Då är det väldigt viktigt att man nästa gång man har en utställning inte sänker priserna. Man kan höja dem om man vågar. Det är ett slags spel. Skulle jag ha en utställning som inte blir en succé, och sänker priserna nästa gång så betyder det att min kurva pekar nedåt. Hur vi har hamnat på den prisnivå vi har nu vet jag inte. Det har naturligt blivit så.

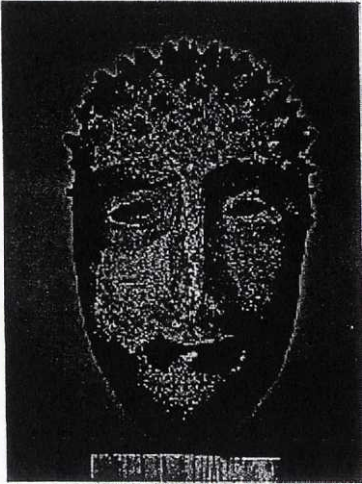
I citatet ovan visar Bertil att prissättningen av konstglas har en funktion som image förstärkare av konstnärens namn. Priset bör även vara stadigt stigande. I detta sammanhang säger han även att hans konstglas åtskiljs från företagets "vanliga" produkter. Detta betyder att försäljningen av konstglas inte hanteras av företagets försäljare utan via gallerier i samarbete med konstnärerna.

Bertil: *Det finns en amerikansk konstnär som heter Dale Chihuly, oerhört välkänd, jobbar också med glas. Nyckeln till hans succé var när han ganska ung hade haft några utställningar som gick dåligt. Så plötsligt höjde han priserna 10 ggr på en utställning och plötsligt började folk prata om honom "vad fan är det här". Det var alltså nyckeln till hans succé. Han väckte uppmärksamhet genom att ha oförskämdheten att ta mycket betalt.*

5.1.3 Heads

I detta avsnitt ska vi fokusera intresset på processen bakom en grupp konstglasprodukter som går under samlingsnamnet Heads. Det hela avslutas med historien som gav Bertil inspirationen till serien.

Heads presenterades för första gången i samband med en uppmärksam utställning i



Borgholms slottsruin 1994. Några år senare kom en ateliéserie med något mindre huvuden som kostade ca 5000 kr i butik. Syftet med denna serie vara att möjliggöra försäljning till en bredare publik. 1998 kom dessutom en sortimentsglasserie med ca 5 cm höga huvuden som i butik kostar mellan 700 och 2500 kr.

Ofta "smittar" de unika skulpturerna av sig, och blir en kommersiell version i form av sortimentsglas. Det är fem olika huvuden i sortimentsglasserien. De görs i en snygg förpackning, och med en historia kring dem. Bertil var djupt involverad i prissättningen av dessa produkter. Det är bra priser på dem, enligt Bertil. Fyra av dem kostar 700 kronor i butik. Det femte huvudet ser mer exklusivt ut, men det är inte mycket merarbete på den. Butikspriset för ett huvud är ca 2500 kr.

Bertil: Då frågade de vad jag tyckte vi skulle ha för pris på dem (det femte huvudet). Jag sa att de borde kosta 2.500 kronor i butik. De sa att jag inte var klok, det fanns inget vett i världen i det priset. Det blev dock det priset. Nu har jag fått de första försäljningssiffrorna, och det är det dyraste huvudet som säljer bäst. Jag fick en prognos på försäljningen på totalt 6000 styck, varav 2500 styck var det dyra huvudet.

Bertil arbetar med att knyta, gärna fantasifulla eller färgstarka berättelser till sina produkter. Konstglaset appellerar såtillvida till köparens fantasi och blir förhoppningsvis något betydligt mer än en fysisk prydnad eller utsmyckning. Nedan följer berättelsen bakom Heads berättad av Bertil själv.

Bertil berättar:

... En kall och blåsig marsdag 1995 står jag i Jungfrutornet på Borgholms magnifika slottsruin och ser ut över Kalmarsunds brokiga vatten. Jag har lovat en sommarutställning i Jungfrutornet. Det norra hörntornet och vet inte riktigt hur jag ska förhålla mig till det vackra rummet med sina tre meter tjocka fönster som spiller in det Öländska ljuset på ett sätt som gör rummet andlöst vackert. Det

känns nästan fel att fylla rummet med någonting annat än den mystik och den historia som redan finns där.

På andra sidan sundet ser jag fastlandet och jag skönjer konturen av Oknöskärgården. Plötslig fylls rummet av blåa män. Jag kommer ihåg historien, som jag läste för många år sedan, om Karolina Olsson. Hon bodde med sin familj på öarna kring Oknö. Så här var det.

Den 14 februari 1876 var en 13-årig flicka på väg hem från skolan. Det var en kall vinter och isen låg tjock på Kalmar sund. Karolina Olsson hette hon, och den här dagen var hon glad, glad över det under som isen är. Hon njuter av att springa på det frusna vattnet och kanar långa stycken som ungar gör när isen är blank och skoldagen är över. Så faller hon och slår huvudet i isen, hårt. Här hon kommer hem klagar hon över huvudvärk, en värk som inte går över. Morgonen där på bestämmer hennes pappa att hon ska stanna hemma från skolan. Samma morgon, den 15 februari 1876, somnar hon och sover och sover. Hon sover i 32 år. 1908 vaknade hon ur sin dvala. Hennes mamma är död sedan 3 år och två av hennes bröder har drunknat och mycket annat har hunnit inträffa på torpet. Förvånansvärt snabbt återfick Karolina sina krafter och kunde snart ta del i arbetet med fiske och jordbruk. Hennes uppvaknande var naturligtvis en sensation och uppmärksammades av pressen och även av läkare. Men när Karolina fick frågor om sin långa bortavaro svarade hon mycket ovilligt som om dessa år av dvala inte angick någon annan än henne själv. Hennes enda undvikande svar var "jag minns bara ett stort mörker och blåa män".

Historien som jag nu har berättat är nästan helt sann och jag nämner den som svar på en av de vanligaste frågor som jag får på mina utställningar.

Karolinas öde, att förlora de bästa åren av sitt liv, att återvända med ansiktet oförstört av sorger och bekymmer med en orörd kropp som blivit 46 år, grep oförklarligt tag i min fantasi och blev den direkta orsak till att jag började göra en mängd porträtt i glas av blåa män som hemsökte Karolina i hennes långa sömn. Män av glas, män av is, män av hot och melankoli. Män av styrka och

förtvivlan. Vilka drömmar hade Karolina under sin långa bortavaro. Vad tänkte hon, som 46-åring när hon såg tillbaka på sitt liv.

Det blev en utställning i Jungfrutornet där besökaren kunde möta, öga mot öga, 24 av de blå männen.

5.2 Sortimentsglas

Utvecklingsprocesserna vad gäller sortimentsglas är formellt reglerade i företagets kvalitets-system (ISO 9001). Detta betyder att den konstnärliga friheten vid utveckling av nya produkter är mer begränsad i jämförelse med vad som gäller för konstglaset. Det är även flera aktörer som involveras i utvecklingen av sortimentsglas.

Vi börjar avsnittet med att beskriva den formella arbetsgången i produktutvecklingsprocesser, så som den framställs i företagets kvalitetshandbok (5.2.1). Därefter behandlas hur sortimentsglas utvecklas mer konkret. Framställningen hålls allmän med några kortare exempel. Avsikten är att förmedla en mer eller mindre övergripande bild av företagets produktutvecklingsprocess. Det är naturligtvis riskabelt att försöka göra en generell beskrivning av de kreativa processer som ligger till grund för, och bakom företagets PU-processer. Medvetna om den faran vill vi ändå till en början försöka förmedla en övergripande bild av processen.

Avsnittet om den konkreta utvecklingsprocessen har en kronologisk uppbyggnad där vi börjar med hur produktidéer initieras (5.2.2) och sedan hur de förhåller sig till den pågående produktutvecklingen (5.2.3). Texten bygger på berättelser från olika medverkande personer i processerna. Under denna del har vi valt att strukturera texten utifrån tre aspekter. De aspekter som tas upp i sammanhanget är estetisk koordinator, konstnärer och produktion.

Avsnittet avslutas med en beskrivning av de enskilda produktutvecklingsprocesserna för tre olika produkter. Produkterna är; Chicko av Bertil Vallien, tilltänkt vinglas i serien Kaboka av Ulrika Hydman-Vallien samt Kjell Engmans servisglasserie Nobis.

5.2.1 Formella arbetsgången¹⁵

Här följer en översikt över den formella arbetsgången (enligt företagets kvalitetssystem) av företagets produktutvecklingsprocess.

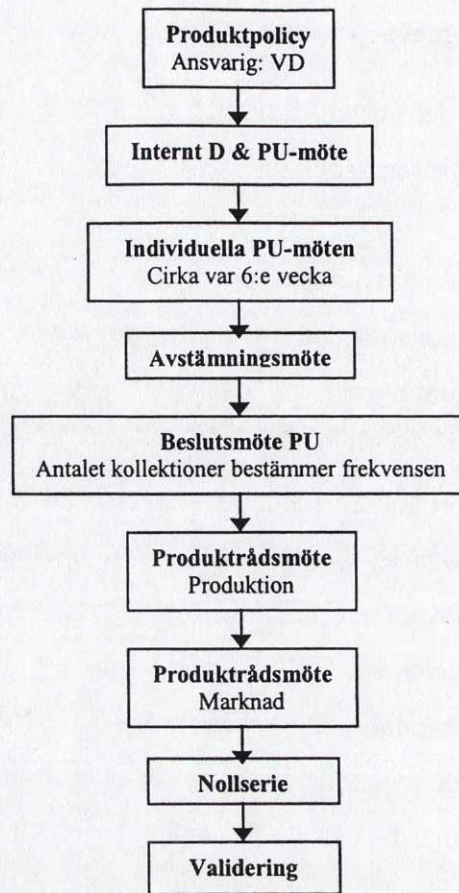
Nedan ska vi beskriva produktutvecklingsprocessen för sortimentsprodukter, dvs. det glas som inte är konstglas. För konstglas ser utvecklingsprocessen helt annorlunda ut, vilket har behandlats tidigare i framställningen.

Som övergripande mål för produktutvecklingen finns produktpolicy för Kosta Boda.

"Kosta Bodas uttryck är modernt, nyskapande och ofta avantgardistiskt. Det skall förmedlas med glädje, värme och lekfullhet. Produktutvecklingen i Kosta Boda skall ha en hög förnyelsegrad och produkterna skall kännetecknas av ett starkt och konstnärligt designinnehåll." (Kvalitetshandbok, Dokument nr 4.4.2, Utgåva 2, s 1) Det är med utgångspunkt från bl.a. detta som de nya kollektionerna växer fram. Lansering sker två gånger per år dels i januari och dels i augusti. I kvalitetshandboken betonas visionerna och idéerna kring kollektionen är något som växer fram successivt men det finns ett antal krav och behov som man bör ta hänsyn till i denna process. Kraven behandlar och betonar estetik, lönsamhet, koppling till produktpolicy, användande av nya produktionstekniker, lagkrav (produktansvarslagen) och miljöaspekter. Behoven som man bör ta hänsyn till är att skapa förnyande produkter som stärker varumärket, tillfredsställa rapporterade behov från marknaden, utnyttja produktionens kapacitet, skapa nya produktkategorier, utveckla nya tekniker och artistisk utveckling.

Kopplat till PU-processen finns ett antal möten, vilka ger en formell beskrivning av processen. Figuren nedan visar en bild av det formella flödet av möten som ingår i en produktutvecklingsprocess för sortimentsglasprodukter.

¹⁵ Detta stycke bygger på Orrefors Kosta Boda AB kvalitetshandbok Dokument nr 4.4 med tillhörande underdokument, utgåva 4, där annat inte anges.



Figur 5.1 Möten i samband med PU-processen inom Kosta Boda.

Källa: Kvalitetshandbok ISO 9001, Orrefors Kosta Boda

Nedan ska vi kort kommentera några av dessa möten. Under utvecklingsarbetets gång hålls s.k. "individuella PU-möten" för genomgång av pågående projekt. Dessa möten kan också användas för att fånga upp nya idéer från konstnärerna. Avstämningsmötet ska bl.a. fungera som katalysator för att få igång bland annat arbetet med förkalkyler. Nollserien innebär att den aktuella produkten ska tillverkas i minst 4 timmar samt att minst 50 godkända säljprov ska produceras. Dessutom ska arbetsprover fastställas. I hyttan och i måleriet är det dessa arbetsprover som är förebilden vid den framtida produktionen. Efter det att nollserien har tillverkats, fastställs i samband med valideringen, kalkylen för respektive produkt. I övrigt innebär valideringen att man kontrollerar att produkten uppfyller de funktioner den är avsedda att uppfylla, t.ex. att ett glas går att dricka ur och att en vas är duglig att sätta blommor i. Här sker även en säkerhetskontroll. Denna kontrolls syfte är att försäkra sig om att ljuslyktor och ljusstakar kan användas utan att de tar skada av eld och värme.

Efter detta, och viss framtagning av kataloger och annan PR-verksamhet, lanseras produkterna. En sammanfattning av PU-processen får vi via Viviannes uttalande.

Vivianne: *Om man ska inrikta sig på januarikollektionen 98, så måste mitt idéarbete vara klart före jul (-96) och helst presentera det för formgivarna i det sista mötet i december. Helst tidigare för de behöver ett par månader på sig för att smälta det där. Sedan då att själva provframtagningen, börja experimentera, att göra prover i hytta måste nästan börja 1 januari för att det ska vara en färdig kollektion före semestern. Det är kort tid än då, jag skulle önska att den var längre.*

5.2.2 Initiering

Produktidéerna kan starta på flera olika sätt. De kan initieras av konstnären själv, av olika anledningar. Vivianne eller någon annan i ledningen kan också initiera nya produkter. Några exempel kan illustrera detta. Vi börjar med hur Vivianne initierar processen. Vi vill återigen poängtera att varje PU-process är unik och ska betraktas som just enskilda exempel.

Anders: *Hur kommer produktidéerna till?*

Vivianne: *På sätt och vis är det en process utan början och utan slut. Den är oändlig. Det är någonting som hela tiden går in i vartannat. Det är inte så att man säger, att i dag börjar vi, att det inte finns någonting bakom den där dagen utan det finns en process bakom som man fortsätter vid hela tiden. På sätt och vis så är det mer som en amöba. Det är väldigt organisk och det växer organiskt. När man sätter igång en sak så vet jag egentligen aldrig vad jag får. Jag blir alltid positivt överraskad!*

Vivianne ser det som sin uppgift att se till att de åtta konstnärerna arbetar med det som de tycker om, som de tycker ligger i tiden. Samtidigt är det Viviannes uppgift att se till att de arbetar med någonting som företaget behöver.

Janos: *Med hänsyn till att ni jobbar med åtta ganska starka människor påverkar det på så sätt att formgivningsprocessen kan bli olika för olika typer av formgivare?*

Vivianne: *Ja det gör det. I grunden är det åtta olika processer (det finns åtta formgivare på Kosta Boda). Man kan inte göra människor lika och olika samtidigt. Om de är olika och om man ska se dem som individer så måste man också behandla dem individuellt.*

Vivianne har tidigare arbetat med olika teman tillsammans med konstnärerna som ett sätt att försöka hitta en "linje" i kollektionen. Att arbeta med teman tvingar Vivianne inte på dem.

Vivianne: *Man kan ju inte liksom tvinga människor att jobba med någonting som de inte tycker om eller inte ligger i tiden för deras process.*

Vivianne säger att den styrning som hon utför (Vivianne värjer sig lite grann för begreppet styrning) är att hon vet hur försäljningen på olika produkter utvecklas och vart produkterna är på väg. Hon analyserar den befintliga kollektionen, och väger samman det med de synpunkter hon fått från omgivningen t.ex. från säljare och kunder. Bedömningen leder till att hon ser vad som saknas i kollektionen och vad olika aktörer önskar se i kollektionen. Efter detta ger hon i uppdrag till en eller fler konstnärer att försöka arbeta fram de önskade tillskotten i kollektionen. Detta sätt att arbeta gentemot dem, att ge individuella uppdrag, är en annan arbetsmetod jämfört med att arbeta med teman. Vivianne strävar efter att arbeta mer och mer med individuella uppdrag till konstnärerna, och mindre med generella teman.

Vivianne: *För mig handlar det om att ge någonting till formgivarna. Så här, du vi behöver det här och det här, den och den kapaciteten har vi och jag tycker att du ska göra någonting si och så. Säg att vi behöver målade tallriksserviser. Så måste jag göra det med så mycket "space" så att Ulrica, eftersom det är hon som har jobbat mest med den här sidan, har ett utrymme att lägga till någonting. Jag får ju inte vara för konkret. Jag får ju inte tala om vad jag ska ha, för då kan jag lika väl göra det själv. Det handlar om att hon tycker det är roligt, visst fan det vill jag göra! Sedan när jag går där ifrån så ska hon sätta igång och göra någonting. När jag kommer tillbaka då ska jag känna att det har hänt någonting att det är*

någonting som jag inte kan föreställa mig. Usch, nej jag tycker jag börjar bli flummig, men det är svårt att beskriva, det är inte särskilt konkret.

Inledningsvis skriver vi att idéer till en produkt kan initieras av olika aktörer i företaget. Servisen Chateau är ett exempel på en PU-process som initierats från ledningen.

Bertil: *Det händer ofta att man ropar efter formgivaren som en slags räddningsstyrka. Man säger t.ex., nu går det dåligt på maskintillverkat på Orrefors, nu måste ni göra en insats. Så här tror jag att många formgivningsprocesser startar. Likadant här nere (Åfors) i hyttan, det kanske finns verkstäder som inte är så duktiga, som kanske bara gör enkla blåsta tumblers, om de får lite att göra så blir det min uppgift att lösa det problemet. För mig är det en viktig drivfjäder och inspirationskälla att se till att företaget överlever.*

Den största succén jag har gjort på detta område är Chateauserien, och det kanske är ett bra exempel. Det är konstigt då den utgår inte riktigt från marknaden. Den kom till på det viset, och så startar många processer, att man sa "fan Bertil Johansfors glasbruk"¹⁶ går jättedåligt, vi kan inte sälja någonting av det de gör. De är jätteduktiga glasarbetare, men vi kan inte sälja. Kan vi inte hitta produkter som kan sälja så måste vi stänga bruket", det var 1978-79. Då gjorde jag en slags analys. Förutsättningarna var att man hade ett glasbruk med duktiga arbetare, och de var något av glasbranschens urmakare, de var riktiga finlirare och kunde göra de tunnaste benen, de sirligaste handtagen. Det var något slags varumärke för bruket, så då sa vi att vi provar på serviser, dvs. vinglas i olika storlekar.

Det stora hotet mot Johansfors var maskintillverkat glas. Det var det som gjorde att Johansfors tappade så mycket. Jag satte mig ner och funderade på vad en maskin inte kunde göra, dvs. vad kan man göra åt ett servisglas så att det framstår som unikt jämfört med maskinglas. Det var två saker, dels den optiska effekten (Chateau har en slags förvrängning på ytan som gör att det har olika

¹⁶ Bruket ingick i Kosta Boda koncernen fram till 1980-talet då det lades ner.

tjocklekar, det ger en slags flimrande optisk effekt), dels att göra ett tunnare ben än vad en maskin kan göra. Detta var de två ingredienser jag hade i huvudet när jag började rita. Jag ritade alltså ett glas som en maskin på den tiden inte kunde göra. Sedan experimenterade vi, och det blev sedan en jättesuccé. Det var alltså inte marknaden som frågade efter den här produkten i första hand, utan det var mer att se till att ett bruk skulle överleva.

Nedan har vi försökt att samla ihop några mer allmänna utsagor om produktidéer som kommer från konstnärerna.

Ett sätt att arbeta är att konstnären utifrån sig själva gör någonting som denne tycker är snyggt, i tiden, eller som denna alltid velat göra. Konstnären ritar och eller gör prover och presenterar det för produktrådet, diskuterar med produktionen och företagsledningen. Sedan anpassas produktionen efter denna produkt. Ett annat sätt att få idéer till sortimentsprodukter är att använda och förenkla tekniker och idéer som har använts för att göra konstglas och atelierprodukter.

Även Kjell betonar betydelsen av att kunna experimentera och att detta kan vara till stor glädje.

Kjell: *Också det här med konstglaset, det är lite av vårt laboratorium för det kommersiella. Därför att du kan sitta och skissa i all oändlighet om man inte har någonting att testa. Jag struntar i om de tycker det är bra eller dåligt eller var det nu är. Det är ju saker som kommer enbart från mig själv. Där jag testar olika tekniker och ser vad som händer. När man har hittat någonting så kan man även testa och se hur det fungerar kommersiellt. Helt plötsligt har vi hittat nya tekniker som inte våra konkurrenter har. De största av våra klassiker eller bestseller har ju kommit från de här experimenten som vi har gjort. I och för sig är vårt laboratorium ganska lönsamt för tillfället. Konstglaset går jättebra.*

Exempel på produkter som kommit fram på ett "rent" konstnärsinitiativ är Chicko och vinglasen i Kaboka serien. Serien (Kaboka) som sådan initierades av ledningen. Dessa produkter kommer att diskuteras mer ingående längre fram i vår framställning.

Ulrika: *För mej ska vi ha en hög nisch, vi ska vara ett konstglasbruk. För mycket enklare produkter är skadligt. För tillfället är mycket arbete inriktat på att låta formgivarna hitta produkter till vannproduktionen i Orrefors. Det är stora problem med att hitta produkter som passar den tillverkningen och som säljer bra. Säljarna skulle då koncentrera sej på att sälja denna sorts produkter, och då säger jag att det är livsfarligt för företaget. Jag säger så för att jag bryr mej om hur det ser ut, de produkter som vi ska sälja. Då är det farligt att koncentrera sej på lågprisprodukter.*

5.2.3 Processen

I detta avsnitt berättas det om den igångvarande PU-processen. I avsnittet beskrivs processen ur tre aktörsgruppers perspektiv; den estetiska koordinatören, konstnärer och produktionen. Det är alltså, som tidigare nämnts, vårt val att fokusera på dessa aktörsgrupper. Naturligtvis finns det även andra aktörer som kan vara med i och påverka PU-processen.

5.2.3.1 Estetisk koordinatör

Vivianne är den estetiska koordinatör för varumärket Kosta Boda. Den första prioritering bland konstnärernas olika idéer sker då Vivianne besöker dem. Initiativen till besöken kommer ofta från konstnären som vill visa upp sina idéer. De idéer som sällas bort här är sådana som är uppenbart olönsamma och de som konkurrerar med andra idéer som har kommit längre i utvecklingsarbetet. Vivianne berättar vidare att det är inte troligt att alla produktidéer som diskuteras kan få plats i den kollektion som man arbetar med. Om produkterna ska kunna komma in i januarikollektionen behöver företaget ha färdiga prover före semestern. Om produkterna inte blir klara till januarikollektionen kommer de nog in senare. I detta läge får en prioritering göras mellan de olika idéerna. Denna prioritering kan utgå från vad som behövs i kollektionen, vad marknaden har önskat sig, vad produktionen vill ha (med hänsyn till tillgänglig produktionskapacitet).

Vivianne: *En av våra fallgropar är prisbilden. Vi har svårt att klara balansgången så att det blir "Value for money" för kunden. Det måste kännas för kunden att "den här är värd de här pengarna". Det är inte frågan om billigt eller dyrt utan "de här pengarna vill jag betala".*

Janos: *Hur styr du formgivarna?*

Vivianne: *Jag vet inte om jag styr dem. Det är frågan om att vara en bra läsare av boken, att man försöker att sätta mig in i deras problematik. Jag är formgivare själv från början.*

Janos: *Styra kanske är ett konstigt ord. Jag menar med styra mer hur du påverkar dem. Vilka impulser ger du? Och vilka impulser vill de ha, var i en slags process ger du vissa impulser?*

Vivianne: *Det som ligger i bakgrunder för oss alla det ekonomisk verklighet. Vi ska göra en kollektion som omsätter en 250 miljoner kronor. Det ska finnas TB, vi ska tjäna pengar så att bruket finns kvar och jobbargubbarna har jobb. Det är liksom basen för allas våran verksamhet oavsett vad vi är för någonting. Sedan är vi ett designföretag. Samtidigt som vi ska vara kommersiella så ska vi ha bra formgivning.*

Ekonomerna som finns på Orrefors Kosta Boda anser att de flesta konstnärerna är ganska ekonomiskt medvetna, framförallt när det gäller kopplingen mellan kostnaden för en produkt och dess utformande.

5.2.3.2 Konstnär - formgivare

Konstnärerna kan sägas ha en dualistisk roll i företaget. Dels är de formgivare genom att de skapar produkter till det vanliga sortimentet, och dels är de konstnärer och arbetar där med glaset som ett konstnärligt uttrycksmedel.

I detta avsnitt är det den första "rollen" som är i fokus, formgivarrollen. Det vi vill förmedla här är dels konstnärernas involvering i den igångvarande produktutvecklingsprocessen, och dels deras perspektiv på processen.

Under PU-processens gång arbetar konstnärerna relativt ensamt. De som de har kontakt med är främst personalen i hyttan men viss kontakt med bl.a. Vivianne förekommer.

Janos: *Om vi tittar på en sådan här process, vem är det som är inne och påverkar dig i processen?*

Bertil: *Det är organiserat så att vi har, eller hade, en produktutvecklingschef. Det finns en organisation med en ansvarig chef för produktutvecklingen och en liten organisation kring dem som tar hand om pappersarbete mm. Jag tycker att man får väldigt lite input från dem. Jag tror alla formgivare skulle hålla med mig. Det är mycket individuella initiativ från formgivarna som gör att grejer kommer fram. Vi har Vivianne, och hon försöker analysera vårt sortiment och komma med idéer, så ibland gör vi insatser som att alla formgivare jobbar med t.ex. "det dukade bordet", "pokalen" eller gör ett ljusprogram.*

Ulrika menar att hennes synsätt med att utveckla sortimentsprodukter har förändrats över tiden. Tidigare arbetade hon helt utifrån sig själv, mer som en ren konstnär och struntade i kostnader osv. Det visade sej vara mycket bra marknads- och publicitetsmässigt, men gav inga större volymer produktions- eller försäljningsmässigt. Hon verkade inom en allt för smal nisch på 70-talet. Hon ville gärna arbeta med målat glas, så sakta men säkert byggdes ett måleri upp på Åfors. Denna måleriverksamhet har vuxit till att idag sysselsätta omkring 35 personer, som bara målar hennes glas. Det är cirka 15 personer här i Åfors, 17 personer i Kosta och 2 i Boda.

Ulrika: *Jag har förstått att nu gäller det att dela upp mej själv som konstnär och som designer. Industridesigner är det väl närmast tal om, det är ju en industri. Och då har jag blivit klokare med åren och lärt mej att tänka på att kunna sälja till många till ett bra pris. Samtidigt som jag måste behålla mej själv, och det är en ganska svår balansgång.*

Den serie som säljer mest i Kosta Boda (1998) bland Ulrikas produkter är Tulipa. När denna produkt utvecklades var det flera aspekter som var viktiga för Ulrika. Dels skulle produkten vara lämpad för Bodabrukets kapacitet och dels skulle den vara målad. Serien har skapat god beläggning för Bodabrukets centrifuger. Ulrika utvecklade en platt tallrik och en enkel skål som passade bra för Bodas teknik och kunnande. Ulrika ville göra ett billigt råglas för att kunna hålla ett lågt pris på marknaden och därmed kunna få höga försäljningsvolymer av

Janos: *Hur styr du formgivarna?*

Vivianne: *Jag vet inte om jag styr dem. Det är frågan om att vara en bra läsare av boken, att man försöker att sätta mig in i deras problematik. Jag är formgivare själv från början.*

Janos: *Styra kanske är ett konstigt ord. Jag menar med styra mer hur du påverkar dem. Vilka impulser ger du? Och vilka impulser vill de ha, var i en slags process ger du vissa impulser?*

Vivianne: *Det som ligger i bakgrunder för oss alla det ekonomisk verklighet. Vi ska göra en kollektion som omsätter en 250 miljoner kronor. Det ska finnas TB, vi ska tjäna pengar så att bruket finns kvar och jobbargubbarna har jobb. Det är liksom basen för allas våran verksamhet oavsett vad vi är för någonting. Sedan är vi ett designföretag. Samtidigt som vi ska vara kommersiella så ska vi ha bra formgivning.*

Ekonomerna som finns på Orrefors Kosta Boda anser att de flesta konstnärerna är ganska ekonomiskt medvetna, framförallt när det gäller kopplingen mellan kostnaden för en produkt och dess utformande.

5.2.3.2 Konstnär - formgivare

Konstnärerna kan sägas ha en dualistisk roll i företaget. Dels är de formgivare genom att de skapar produkter till det vanliga sortimentet, och dels är de konstnärer och arbetar där med glaset som ett konstnärligt uttrycksmedel.

I detta avsnitt är det den första "rollen" som är i fokus, formgivarrollen. Det vi vill förmedla här är dels konstnärernas involvering i den igångvarande produktutvecklingsprocessen, och dels deras perspektiv på processen.

Under PU-processens gång arbetar konstnärerna relativt ensamt. De som de har kontakt med är främst personalen i hyttan men viss kontakt med bl.a. Vivianne förekommer.

Janos: *Om vi tittar på en sådan här process, vem är det som är inne och påverkar dig i processen?*

Bertil: *Det är organiserat så att vi har, eller hade, en produktutvecklingschef. Det finns en organisation med en ansvarig chef för produktutvecklingen och en liten organisation kring dem som tar hand om pappersarbete mm. Jag tycker att man får väldigt lite input från dem. Jag tror alla formgivare skulle hålla med mig. Det är mycket individuella initiativ från formgivarna som gör att grejer kommer fram. Vi har Vivianne, och hon försöker analysera vårt sortiment och komma med idéer, så ibland gör vi insatser som att alla formgivare jobbar med t.ex. "det dukade bordet", "pokalen" eller gör ett ljusprogram.*

Ulrika menar att hennes synsätt med att utveckla sortimentsprodukter har förändrats över tiden. Tidigare arbetade hon helt utifrån sig själv, mer som en ren konstnär och struntade i kostnader osv. Det visade sej vara mycket bra marknads- och publicitetsmässigt, men gav inga större volymer produktions- eller försäljningsmässigt. Hon verkade inom en allt för smal nisch på 70-talet. Hon ville gärna arbeta med målat glas, så sakta men säkert byggdes ett måleri upp på Åfors. Denna måleriverksamhet har vuxit till att idag sysselsätta omkring 35 personer, som bara målar hennes glas. Det är cirka 15 personer här i Åfors, 17 personer i Kosta och 2 i Boda.

Ulrika: *Jag har förstått att nu gäller det att dela upp mej själv som konstnär och som designer. Industridesigner är det väl närmast tal om, det är ju en industri. Och då har jag blivit klokare med åren och lärt mej att tänka på att kunna sälja till många till ett bra pris. Samtidigt som jag måste behålla mej själv, och det är en ganska svår balansgång.*

Den serie som säljer mest i Kosta Boda (1998) bland Ulrikas produkter är Tulipa. När denna produkt utvecklades var det flera aspekter som var viktiga för Ulrika. Dels skulle produkten vara lämpad för Bodabrukets kapacitet och dels skulle den vara målad. Serien har skapat god beläggning för Bodabrukets centrifuger. Ulrika utvecklade en platt tallrik och en enkel skål som passade bra för Bodas teknik och kunnande. Ulrika ville göra ett billigt råglas för att kunna hålla ett lågt pris på marknaden och därmed kunna få höga försäljningsvolymer av

Tulipa. Bodas centrifuger medverkar till att få fram ett billigt råglas, då detta är en billig tillverkningsmetod för stora volymer och enkla produkter.

Konstnärerna betonar att en viktig faktor när de arbetar med att utveckla glas är att de vill skapa arbete åt personalen på bruken. De hävdar att basen för företagets överlevnad är flödet av relativt billiga produkter som säljs i väldigt stort antal. Denna bas gör sedan att de kan experimentera och tillåtas att ibland misslyckas. Dessa volymprodukter kan komma till på olika sätt. I exemplet nedan visar Bertil hur han har agerat för att belägga kapaciteten. Utvecklingen av dessa produkter (vannaprodukter) upplevs som en bland de svåraste uppgifterna för en konstnär. Anledningen till detta är att för dessa produkter finns relativt omfattande tekniska begränsningar, dvs. maskinen kan inte göra vad som helst vilket då konstnärerna måste ta hänsyn till.

Bertil: *Det börjar med att glada tekniker köper en maskin som kostar en massa miljoner. De glöder av entusiasm, men man vet inte vad man ska göra i maskinen. Då ropar man alltså i sista sekunden på formgivarna. Här gäller det att hitta på någonting som den här maskinen kan göra vars begränsningar är jättemånga. Högsta höjd 35 mm, största diameter 120 mm, vikten begränsad, helst ska den vara rund. Grejen är sedan att den får inte kosta mer än cirka 20 kr att producera, men ska kunna säljas i butiken för kanske det tiodubbla. Så här gäller det att "lura" den här processen, att lura maskinen till att kränga till något som den egentligen inte är gjord för att kunna tillverka...*

Bertils ambition i denna utvecklingsprocess är att arbeta för att få fram ett antal olika produkter med grundformen för vannan är den samma. Om den här lyckas kan en enda forminvestering på cirka 100.000 kr, ge ett antal olika produkter, istället för att tvingas investera i en särskild form för varje produkt.

Bertil anser att när det gäller utveckling av servisglas, är det avgörande för att nå framgång och åstadkomma en produkt som har "rätt" pris.

Bertil: *Där vet man ju att det är meningslöst att rita en servis som ska sälja i stora antal om man inte anpassar produktionsmetoderna och formgivningen till att det ska gå fort att göra glaset. Det tror jag att vi formgivare har mer eller*

mindre inbyggt i oss, att vi ritar inte det vackraste vi kan tänka oss. Det finns hela tiden en omtanke om kostnader när vi ritar glaset. Att rita en billig grej är inte svårt, men att rita en billig grej som har något utöver det vanliga är svårigheten.

Konstnärerna arbetar även med att utveckla produkter för vissa prissegment. Servisglas är tydligt exempel på detta, se t.ex. Kjells servis Nobis nedan.

Bertil: *Det är liksom bara en sanning att hur vackra grejer du ritar så finns det prisgrupper som många köper inom. Det finns t.ex. ett stort behov av presenter under 200 kronor. Kan du fylla det behovet så säljer du kanske 100 gånger mer än till kanske en estetik som köper ett handgjort vinglas för 500 kronor, som vi kanske får designpris för. Men det finns ju inte så många esteter. Det finns däremot många som köper presenter till morsdag, studenten osv., och de grejerna får inte kosta mer än kanske högst 500 kronor. Då får vi anpassa oss till detta om vi som formgivare vill vara med och bidra till företagets överlevnad. Jag har varit med så länge så att jag kan det här resonemanget. Det kanske kan vara svårast för nyare formgivare som inte ännu kanske har accepterat dessa realiteter. De kanske till och med kan ha moraliska betänkligheter på detta.*

Konstnärerna arbetar inte explicit med den formella kalkylen men i tanke och handling finns den dock med. Den formella kalkylen upprättas dock först i samband med nollserien. Konstnärerna å andra sidan föregår den formella processen genom att de vid framtagandet är medvetna om den ungefärliga kostnaden för produkten och även det tilltänkta marknadspriset för produkten. Sättet på vilket de gör detta, dvs. påverkar kostnaden för produkten, är produktionsmetoder och tjocklek på glaset. Enkla saker som t.ex. som att göra en färgad kanna med grepe. Att göra glas i klarglas är dyrare, eftersom det blir en högre andel sekunda då varje liten blåsa i en klarglasprodukt medför att den måste kasseras. Väljer konstnären istället att arbeta med färgat eller målat glas, syns inte blåsorna i samma omfattning och därmed minskar kassationerna. Det finns en mängd knep som konstnärerna lär sig.

Naturligtvis är det inte bara en fråga om produktionstekniker, utan minst lika viktigt är att arbeta så att deras och företagets varumärke/image förstärks.

Bertil: *Ska man se helt rationellt på vår verksamhet så finns det ju ingen människa som behöver det vi gör, rent funktionellt. Det är inte som ett par skor, eller mat, utan det är något för själen och för att förhöja trivsel. Våra servisglas kostar tio gånger så mycket som maskingjort glas, som egentligen fyller samma funktion. Då gäller det ju att få folk att känna att det här är något extra, det är från Kosta Boda, och en viss formgivare, och att det finns en historia bakom produkten som ger ett "snobbvärde" eller trygghet.*

Konstnärernas engagemang i de ekonomiska frågorna, vad gäller deras produkter, har successivt ökat. Den formella kalkyl som tas fram påverkar möjligheterna för en produkt att kunnas tas in i sortimentet och få en god ekonomi och därmed kunna överleva. Kalkylen för produkten blir olika beroende på vid vilket bruk produkten planeras att produceras vid. Det betyder att produktens framgång, ur ekonomisksynpunkt, är beroende av att konstnären väljer "rätt" bruk. Kjell visar på en sådan lärdom.

Kjell: *Då gjorde jag ett stort fel. Jag "la" den (Voodoo) här ute (Boda), det är ingen servisglasverkstad här ute. Därför gick bl.a. priset upp. Då tyckte man att den (produkten) skulle klara det, så man satte ett rätt så högt pris därför det fanns ett annat uttryck, det var lite annorlunda. Men konsumenten upplevde den genren som för dyr, dvs. det finns de här (prismässiga)taken. Det är sådana saker som jag hela tiden strider mot, för jag vill att det ska ligga (rätt). Man tittar alltid historiskt sett och jämför med vad som finns, och vem som köper den här typen av saker. På så sätt hittar man (var pris)taket (ligger), man får inte bli dyrare än så och den låg si. Det glaset (se ovan) kostade 175 kr, medan du kunde köpa ett målat Ann Nilssons Clown glas för 115 kr. Jag som konsument skulle heller köpa det färgade och målade än det som kändes lite maskingjort för 175 kr, det blir ju en bit över 300 kr i konsumentled medan clown kostar ca 200. Så skillnaden där mellan var alldeles för stor. Då dödade man ju den tack vare att den var felkalkylerad.*

Friheten för konstnärerna i utvecklingsprocessen varierar beroende på vilken slags produkt de arbetar med. En produkt avsedd för vannaproduktion är svårare ur utvecklingshänseende. Detta för att uttrycksmedlen är begränsade då tekniken är begränsande. Samtidigt upplever konstnärerna att det är meningslöst att arbeta vidare med en sådan produkt om de inte vet att

den förväntas sälja i minst 10.000 exemplar om året. Investeringen i järnformar för en vanna-produktserien ligger på ca 300-400.000 kr

När konstnärerna arbetar med mer exklusivt handblåst sortimentsglas och dess individualitet är ledningen villig att ta större risker. Då är det inte stora kostnader med att ta fram prover. Formkostnaderna ligger för en produkt i "Artist Collection" kanske på någon tusenlapp. Här är det också mer upp till konstnären att ta sitt ansvar.

Artist Collection är ett samlingsbegrepp för exklusivare produkter inom sortimentsglaset. Denna sorts glas började produceras för att föra in mer individualitet i produkterna och dessutom för att tillvarata glasblåsarnas skicklighet. Numera är det en betydande del av glasbrukens basproduktion. Den ekonomiska diskussionen i samband med dessa produkter har successivt ökat.

Janos: *Om jag förstår dej rätt så talar du inte om så mycket siffror när du talar ekonomi?*

Bertil: *Ja det kan man säga.*

Janos: *Så den formella kalkylen betyder inte så mycket för dej?*

Bertil: *Nej, för jag vet, vet att vi kan inte göra den här produkten billigare. Men jag gör inte så att jag räknar ut t.ex. att formkostnaden på 10.000 exemplar blir t.ex. 6 öre per produkt.*

När det gäller prissättningen av sortimentsprodukter, är det i huvudsak marknadsorganisationen som sätter priserna. Konstnärerna reagerar då och då, mest om de är undrande inför prissättningen. Ulrika har tidigare ansett att marknadsavdelningen i vissa fall satt för höga priser på hennes produkter. I dessa fall har hon jämfört priserna med Anna Nilssons Clownserie. Hon har varit tveksam inför den höga prissättningen, att det kan påverka försäljningsvolymen negativt. Under senare tid har informationen om de olika produkternas TB och försäljningsvolymerna ökat. Ledningen med den nya VD i spetsen har, i större omfattning än tidigare, fokuserat på olika produkters lönsamhet. Denna fokusering är något som Ulrika uppfattar som positivt.

Ulrika: *Mina produkter är lönsamma. Jag har inte en produkt på listan med täckningsbidrag som har ett täckningsbidrag på under 50%. Jag har produkter med 60-70% täckningsbidrag. Det är otroligt, och det kan jag vara glad för nu. Jag har inga produkter nu som måste strykas ur sortimentet på grund av att det inte har varit bra prissatt.*

Även Bertil lyfter fram värdet i att få information om produkters ekonomi.

Bertil: *Det här företaget har blivit såpass moderniserat så att vi ständigt får listor med täckningsbidrag. Där ser man om en produkt är lönsam. Då kan man få glada tillrop från produktionen och ledningen här på Åfors, faan du ligger på 60% - det är jättebra, och sådär. Är det så att det börjar närma sej en kritisk gräns så hoppar jag in i produktionen och försöker göra något åt det. Det kan ofta vara väldigt enkla grejer man behöver göra.*

5.2.3.3 Produktion

Nedan tar vi upp tekniska aspekter i PU-processen och produktionens involvering i processen.

För att göra provglas av glas som inte blåses på fri hand, måste man göra formar. Formarna måste tas fram innan nollserien ska tillverkas. Den första uppsättningen av formar (kolformar) har en kort livslängd men är i gengäld billigare att framställa än den slutgiltiga formen som är av järn. Formen måste beställas hos formverkstaden. Det är inte möjligt att gå vidare i PU-processen utan att har gjorts. Om PU avdelningen inte klarar ut produktionsdelen och prisdelen, kan de inte ha glasen i kollektionen.

Vivianne: *Det är hemskt mycket enklare att jobba med manuellt glas. Det går mycket fortare.*

Janos: *Tekniken sätter inte så mycket gränser heller då?*

Vivianne: *På den manuella sidan är teknikerna beprövade, de har funnits i flera tusen år. Det är väldigt kända saker. Visst sätter de gränser men man vet dem ju. ...När man går ut och gör ett provpass ute i hyttan på två timmar så får man en hel hög med glas ...*

Som vi nämnt tidigare, är ofta glaskonstnären beroende av hantverkarna i hyttan, så är även fallet på Kosta Boda. Samarbetet är någonting som konstnärerna och de hantverkare vi talat med tycker är värdefullt. Det är inte sällan som idéer förfinas och utvecklas tillsammans med hyttpersonalen. Kjells Nobis och användandet av battsafoten (se nedan) är ett exempel på detta. Både Kjell och Bertil lyfter fram att samarbetet är prestigelöst och att det spelar inte så stor roll vem det är som kommer med idén till den enskilda förbättringen.

Anders: *När det kommit så långt som till prover i hyttan hur mycket påverkas man av samarbetet med glasarbetare?*

Bertil: *Väldigt mycket. Jag tror att de formgivare som lyckas bäst är de som är mycket i hyttan, som skissar nästan direkt i glaset, som jobbar ihop med glasblåsarna, som tittar på grejerna när de kommer ut ur kylröret och går tillbaks och förändrar. De får koll på hur grejerna ser ut och kan anpassa dem till processen, men du får också koll på kostnaden och hastigheten. Det är viktigt att man gör grejer som ser hemskt exklusiva och dyra ut, men som är billiga att göra. Chico är ett sådant exempel. Den slarviga kanten på det glaset är det absolut billigaste sättet att avsluta ett glasföremål i hyttan, och det gör man till en del i det konstnärliga uttrycket.*

5.2.4 Chicko

I detta avsnitt beskrivs PU-processen för en enskild sortimentsprodukt, nämligen produktserien Chicko. Chicko består av en serie med vasar och skålar formgivna av Bertil Vallien. Serien lanserades januari 1996.

Janos: *Hur har idén till Chicko kommit fram?*

Vivianne: *Jag vet inte vem som har initierat glaset. För ganska länge sedan såg jag de här modellerna i Ulrikas ateljé. Hon hade blåst sådana glas nere i Åfors. När jag såg dem så sade jag att de var fina och att jag gärna ville ha dem i kollektionen. Det var flera månader sedan, det kanske t o m var före jul.*

Janos: *Hon kanske har hållit på och experimenterat på eget bevåg.*

Vivianne: *Javisst, hon ville ju göra ett glas, ett dricksglas. Mycket produkter kommer fram genom att formgivarna tycker att de vill göra saker. Det är kanske den viktigaste inspirationskällan. Jag kan ju få höra synpunkter från många håll, t.ex. kan vi inte få ett glas i Kaboka. Det är möjligt att Ulrika har fått sådana synpunkter, det vet inte jag.*

Anders: *Hur har det gått med vinglasen i Kabokaserien?*

Ulrika: *Det har inte blivit något av det. Jag ville göra ett stort och kraftigt vinglas. Australien gillade det och vissa delar i USA. Jag tyckte det var jätte läckert. Marknadsfolket ville inte ha denna produkt. De menade att det skulle bli svårsålt. Glaset var så annorlunda, så marknadsfolket vågade väl inte. Det kanske få bli ölglas om de ska tåla det, nej då vill inte jag vara med då skiter jag i det.*

Jag kanske skulle försöka igen ... inte ens det, det var kalla handen.

Säljarna har svårt, ett vinglas ska vara si eller så. Jag har fått kämpa med det hela tiden. Jag tycker om generösa glas.

För den här modellen inom Kaboka serien har det gjorts råglas i hyttan och ett pris har tagits fram (tillverkningskostnad). Det visar sig att priset blev för högt. PU-ansvarig samlade chefen för Kosta glasbruk, personal från hyttan och Ulrika. De diskuterade vad som kan göras för att få ner priset. I kalkylen var det bara ett primautbyte på 50% och det skulle behövas 75%, och då måste man fråga varför det har gått dåligt. Det låga utbytet slog märkbart på priset. Det var inte frågan om nollserien. Vinglasen är en ny sort, för glasarbetarna, med ett betydligt tjockare ben än ett vanligt vinglas. Det är, enligt Ulrika, förklaringen till varför utbytet blev dåligt. Det

har sagts att man, för att få fram en acceptabel kalkyl, måste tillverka produkten i minst fyra timmar i hyttan. Denna provserie har inte gjorts i en provverkstad, utan i en vanlig servisglasverkstad, en som sedan ska tillverka vinglasen.

Vivianne: *Då utgår vi från det och säger att vi måste ... och då för vi en diskussion med produktionen, och det är en lång process. Det är mycket gnet fram och tillbaka. Det är speciellt för servisglaset att vi jobbar så här. Det är en väldig konkurrens på servisglaset. Vi vet ju hur många i timmen man måste göra för att komma ner i ett visst pris.*

Janos: *Måste den ner ytterligare i pris?*

Vivianne: *O ja, med den kalkyl vi har fått så går det inte. Vi måste alltså jobba vidare med detta. Vi måste alltså fråga produktionen vad som har hänt, varför blir det så lite prima, och sedan måste vi ta den diskussionen. När de sätter sig ner (Ingelas möte) så kan produktionen säga Ulrika varför kan du inte göra si eller så då går det fortare och lättare. Den dialogen måste formgivarna ha. De måste ju anpassa sig efter vad människorna i produktionen kan göra. Där finns det hela tiden en dialog mellan formgivarna och produktionen. Vår triangel är marknaden, produktionen och produktutvecklingen. Vi måste bli accepterade på båda hållen. När det gäller kollektionsdelen så är det väldigt styrt på det viset. Det är när de arbetar med konstglaset som de kan göra det de vill göra. Här (sortiment) är det väldigt mycket begränsningar.*

Anders : *Hade ni tagit fram TK-priser osv.?*

Ulrika: *Ja, det hade Kenneth i Kosta gjort (platschefen på det bruket). De glasen blev säkert dyra, de väger mycket osv. Säkert har det blivit ett tokigt pris. Ibland blir det för billigt ibland blir det för dyrt.*

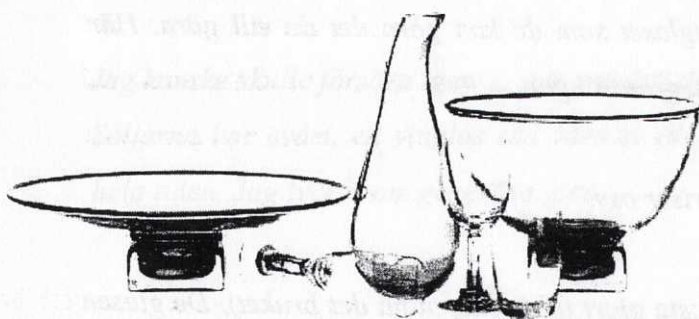
5.2.6 Nobis - Servisglasserie

I detta avsnitt berättas om Kjell Engmans servisserie Nobis. Servisen lanserades i januari 1998 (på export) och i augusti 1998 (Sverige). Servisen är baserad på en teknik (stöpa, injekterat ben) som tidigare i första hand använts till konstglas men som nu har förenklats och till viss del automatiserats. Framställningen delas in i idé, prov i hyttan, ekonomiska diskussioner, nollserie, namn och lansering.

5.2.6.1 Idé

Idén till servisen kommer från tidigare atelierprodukter som tillverkas med en liknande teknik. Tekniken som används för att tillverka atelierprodukterna kallas stöpa. Det betyder att glasarbetaren gjuter på pipa (utan blåsmunstycke), dvs. pipan doppas i glasmassan och sedan används en form och som glaset trycker ner i.

När det gäller glaset säger Kjell *"För mig har det varit viktigt att glaset, det här ska vara det lilla smycket."* Han har haft ambitionen att kupan ska ha lite av vinprovarkaraktär. För att kunna uppnå detta har han varit i kontakt med vinkännare, för att glaset ska få den form som vinkännare vill ha.



Det som är typiskt för servisserien är det fyrkantiga benet och den blå gröna slöjan av färg som finns inuti benet. Motivet till färgvalet är enligt Kjell:

Den ska vara ganska svag. Den får inte vara stark. Den ska vara lite grand av land och hav, det gröna och blåa. Att man knyter an till vatten och jord. Det druvorna växer av, det som vinet skapas ur, det har varit min tanke.

Från början var det hans ambition att även solen och den gula färgen skulle ingå. Det uppstod praktiska problem i samband med produktionen som gjorde att färgerna blandades och det gjorde att benet såg smutsigt ut och detta ledde till att Kjell var tvungen att välja bort den gula

färgen (mer om detta nedan). Färgen inuti benet fås dit med hjälp av stöp tekniken. Dock är den enligt Kjell en alltför dyr process för att kunna användas till annat än unikat och atelier. För att kunna tillverka servisen på ett sätt som gör den lönsam, använder de sig av en gammal maskin som Kjell hittade på skroten. Maskinen som slängts ut från Orrefors, gjorde någon gång på 60-talet ått- och sexkantiga ben och fötter. Benen skulle se ut som de var slipade.

Kjell: *Jag använde och gjorde om den. Jag gjorde en hel serie med gubbar och skulpturara ben. Det transparenta glaset som står där (Voodoo). Där kalkylerade man fel då. Då är jag ju inne på ekonomin igen. Jag gör ju för att hitta hjälpmedel för att göra glas, som har ett visst uttryck, för att få ner priserna.*

När det gäller ekonomiska resonemang i initialskedet används inte ekonomisystemet alls. Det används inte förrän i slutskedet på PU-processen. Däremot säger Kjell såhär när vi frågar om han tänker på vad produkten kostar.

Kjell: *Den finns nog där bak i huvudet men det är ingenting som, "nu ska jag göra en produkt som kostar 25 spänn". Det är inte så jag tänker. Jag tänker ofta så att vi måste hitta en produkt som ligger i olika segment. Då försöker man hitta något som ligger i det här lägre segmentet. Då kreerar man en massa saker. Då vet man var begränsningarna är, men jag tänker aldrig i pengar. Sedan går man ut och testat. Fungerar det inte så får man ändra om den. Det är mest då jag anser att jag är färdig, när man börjar att titta på vad kostar det egentligen, det är då som problemen kan uppstå. Oj det blev alldeles för dyrt i förhållande till utseendet. Det är då man får börja fundera på den kalkylen men aldrig i början av skapelseprocessen. Det enda jag tänker på är olika segment.*

Att introducera en ny servisserie är något som innebär långsiktiga åtaganden, då det är branschkutym att serviser ska finnas tillgängliga för komplettering i 25 år efter det att serien läggs ner. Detta gäller även om servisen blir en "flopp" och endast säljs under en kort tid. Kjell anser därmed att det är ett större risktagande att lansera en servis än andra enstyckesprodukter.

5.2.6.2 *Prov i hyttan*

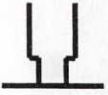
När arbetet kommit så långt att det har gjort en del inledande prover i hyttan, ville Kjell få reda på hur många glas som kan producera per timme. Därför bestämde hyttmästaren och Kjell tid för att tillverka ett glas i servisen i en verkstad under 4 timmar. Anledningen till att man valde fyra timmar, är att det är den minsta tidsenheten som det produktionsplaneras i. Tester gjordes för att få en rimlig indikation på antalet glas som kan produceras i verkstaden per timme. När de provar och experimenterar med delar av servisen under ett fyrtimmarspass, växlar de glas efter en stund, t.ex. en timme rödvinsglas, en timme vitvinsglas osv. Arbetarna i verkstaden sa *"Ge oss fyra timmar och se vad vi klarar av."* Första timman gick åt till att bara ställa i ordning och de andra tre timmarna började de att producera glas. Kjell säger att de måste kunna göra mellan 80 och 90 glas i timmen.

Kjell: *Det var intressant att bara se, klarar vi av den gränsen, klarar vi av att komma upp i det antalet. Det var det som var intressant för mig att veta för annars var det ingen idé att gå vidare egentligen, så därför körde vi en sådan provomgång.*

Vid detta tillfälle gjordes x st/tim. Det gjorde att Kjell fortsatte att arbeta med produkten. Att göra den här typen av provnollserie är ingenting som görs för alla produkter. Det är främst på produkter som är priskänsliga och servisglas är en sådan produkt. Initiativet till provnollserien kommer inte från ledningen men det händer att de frågar hur många glas som tillverkas på en timme. Vet inte Kjell det har han fått svaret, *"då får vi väl testa det"*. Detta har gjort att Kjell gör dessa provnollserier dels för att kunna svara på ledningens fråga och dels för att själv få en uppfattning om det någon idé att lägga ner mer tid på produkten.

Arbetet med prova och utveckla servisserien har pågått i nästan två år. Det bör tilläggas att Kjell inte har arbetat med servisserien på heltid. Det största problemet, under denna tid var att färgen i benet kom ut i foten. Det gjorde att foten såg smutsig ut och personer som såg glasen sa, enligt Kjell, *"vad är det där för någonting, så ska det ju inte vara."* Lösningen på problemet var att göra en "battsafot". Idén kom en av glasarbetare på. Förutom att battsafoten löste problemet med färg i benet innebar det även att benet blev enklare att göra och man kunde tillverka fler glas per timme. Anledning till att det går fortare är att tidigare såg, något förenklat, foten ut på följande sätt. Den övre delen är det fyrkantiga benet och sedan sitter det

en rund liten "tapp" mellan benet och foten. Tappen kom till för att hindra att färgen spred sig.



Dock ville Kjell att tappen skulle vara så liten som möjligt av estetiska skäl. Detta gjorde att det blev svårt att komma åt med verktygen utan att skada benet. Battsen gjorde att tappen inte behövdes och benet fick följande utseende. Det estetiska



uttrycket förbättrades och det blev mycket enklare och snabbare att tillverka och kassationerna pga. problemet med färg i foten minskade drastiskt. Kjell

sammanfattar det på följande sätt:

Om man då inte gillar det (färgen i benen) så måste man ta bort dem (kassera) och då kan ju utbytet bli mycket mindre och på så sätt i slutändan så blir ju TK-priset mycket högre, här slapp vi ju det.

Det har också funnits problem med den stora skålen. Kjells tanke var att kunna utnyttja röd-vinsglasets ben för att spara en form, men problemet har varit att foten smäller av. För att lösa problemet gjordes en form speciellt för denna skål.

Janos: ...Tanken från början, var det att det blir mer estetiskt om man har samma ben?

Kjell: Neej, jag tycker i och för sig den blir snyggare när den får lite kraftigare ben i förhållande till de här (de andra glasen) det såg kanske lite pinnigt ut, men rent ekonomisk. Man vinner inget på det (att använda samma form) utan snarare förlorar på det utan jag går tillbaka och gör det som jag hade tänkt från början. Då blir det ett extra ben bara för den stora skålen. Det är för att man måste göra den, den här skålen (visar en provskål) är alldeles för tunn, lite tjockare i kanterna. Det gör att skålen blir övertung i förhållande till benet, den knäcks av. Dels knäcks den av när vi sätter på den här, då är det några som går bort. Sedan när man spränger den så är det några som hoppar av och så likadant när man ska börja slipa den så knäcks de.

De två skålarna, som från början var tre, och andra styckebitar är komplement till servisen. Användningsområdet för skålarna ska vara väldigt brett. Exempel på användningsområden är serveringskål eller fruktskål. Styckebitarna säljer inte alls i de volymer som servisglasen gör.

Anledningen till att de ändå är intressanta, är att det proportionerligt sett är möjligt att ta ut ett mycket högre pris för dessa än för servisglasen.

I övrigt har det inte varit några stora problem med kassationer. Orsaken är enligt Kjell att, när det gäller färgen i benet godkänner han strängt taget allt. Motivet är att glasen ska kännas unika men ändå lika. Formen på kupa, ben och fot ska vara lika men det är färgslöjorna som ska ge det unika. *Lite grand att man ska stå och välja ut sitt glas när man handlar. Det här gillar jag, jag kanske mer tycker om det där. På så sätt kan man välja ut den typ som passar en bäst*

5.2.6.3 *Ekonomisk diskussion*

När det gäller kostnaden och priset på produkten, säger Kjell att han är nöjd. Orsaken till detta är att kostnaden och därmed priset har hamnat på en sådan nivå att servisserien blir konkurrenskraftig. Kjell påpekar vid flera tillfällen att om glasen blir för dyra och priset därmed för högt, är det ingen idé att lägga ner en massa onödig tid på en produkt som ändå inte kommer att lanseras och om den lanseras, får mycket svårt att sälja.

Under arbetets gång gör Kjell inte någon kalkyl som skrivs ner. Däremot kan han, med utgångspunkt från jämförelser och tidigare erfarenheter, få en god uppfattning om vad produkten kommer att kosta och vad försäljningspriset blir.

Kjell: *Jag vet vad det kostar i timmen och hur man kalkylerar, och kan jämföra med sådant jag har gjort tidigare... Jag vet ju ungefär antalet (per timma) och då vet jag ju ungefär vad det hamnar i pris. På så sätt kan jag kolla.*

5.2.6.4 *Nollserie*

I samband med nollserien upprättas den formella kalkylen och priset fastslås. Egentligen är priset redan fastställt eftersom produkten inte får ändras efter nollserien. Detta gör då att syftet med nollserien är, som Kjell ser det, är att ta fram säljprover.

Här kommer en del av vårt samtal där vi diskuterade den formella kalkylen, vad Kjell gör med den och hur han förhåller sig till den.

Anders: *Det här papperet den här kalkylen som kommer, får du ett exemplar av den eller vilka är det som får se den, eller vad gör man med den?*

Kjell: *För mig är den ointressant egentligen. Det är marknadsavdelningen som får den och de som sätter priset. Det PU- och marknadsavdelningen som får den.*

Janos: *På vilket sätt menar du att den är ointressant? Vad är det som gör att den blir ointressant?*

Kjell: *Dumt sagt men. Den är inte ointressant för mig så va, men jag har, hur ska man uttrycka det. Jag har inte så mycket mer och jobba med den. Jag kan bara ställas inför fakta, sedan kan jag ha synpunkter "att det här är rent åt helvete, för att jag tycker att det är fel!", så kan jag göra. Oftast är det ju så att gjort så mycket noggranna kalkyler så att det stämmer. Det är inte ofta man går in och tjabbar....*

Janos: *Om jag förstår det rätt så är det den första riktigt formella (grej) papper som kommer? Och den är ointressant. (KE protesterar lite) Jag försöker inte vara ironisk på något sätt. Den är ointressant för den är redan bekant då?*

Kjell: *Jag vet vad det hamnar på. För man har satt ett pris på den och så går man neråt. Därför, också, man vet hur många man gör i timmen, därför vet jag ungefär vad kalkylen ligger på. Den är ju inte ointressant (kalkylen) för man har ju kontakt med den hela tiden, inte bara att jag får en rulle papper hela tiden, utan jag vet ju vad det handlar om. Jag vill inte ha så mycket papper. Man jobbar ju med den hela tiden under produktutvecklingen. Vi har väl inte varit involverade i prissättningen speciellt mycket genom åren. Det har väl egentligen varit de sista sex, sju åren som vi har varit lite mer involverade i hela den här processen. Därför att varje bruk ska ju vara konkurrenter egentligen. Då vill jag ju se vad hamnar mina produkter här (Boda, kostnadsmässigt) jämfört med på Åfors och Kosta.*

Janos: *Du menar för motsvarande produkt.*

Kjell: För motsvarande skål, eller var det är för någonting. Då kan det vara så att min skål är dyrare. "Varför är den här 20 spänn dyrare än den här" eftersom jag kan tekniken, det är ungefär samma tekniker. "Vad beror det på?" "Det beror på det och det osv.". Det accepterar jag inte det här ska vara precis samma pris. Därför om den här är 20 kr dyrare netto så blir det 60 kr ut. De är likvärdiga. Det är klart att jag väljer den här (den billigare) som konsument. Då slås den här ut och blir det ingenting, så får de kalkylera om den. Det är sådant man bråkar om. Men just den här typen av saker (servisglas) vet man redan på förhand att den måste ligga i den här nivån. Annars blir det ointressant. Det är bara, då att man går baklänges.

Tidigare har Kjell inte varit särskilt involverad i prissättningsdiskussioner. Det ökade engagemanget de senaste 6, 7 åren, beror på att Kjell anser att några av hans produkter har fått ett felaktigt pris och på så sätt inte fått en chans att sälja. Han påpekar även att man säger till honom "dina produkter är så fina men de är så mycket dyrare än den här". Allt detta göra att han har ifrågasatt prissättningar som han tyckte inte stämmer. Ytterligare en faktor som har ökat Kjells engagemang och möjlighet att påverka priserna och kalkylerna, som ligger till grund för dessa, är att delar av kalkyleringen har decentraliserats. Nu görs kalkylerna för nya produkter på respektive bruk av mästaren i verkstaden, hyttmästaren och platschefen. Den information som matas in i kalkylsystemet är antal producerade glas, kassationsgrad, färgförbrukning mm. Mästaren i den verkstaden som har producerat nollserien, anger hur många de kan göra på en timme och kassationsgraden. Denna bedömning baseras på nollserie och hur många som kan tillverkas när alla är inkörda på produkten. Bedömningen som görs kommer att få stort genomslag i produktens kostnad då personalkostnad i hyttan utgör en mycket stor andel av den totala kostnaden. De olika mästarnas sätt att bedöma antalet varierar Kjells utsaga illustrerar detta tydligt.

Kjell: När man jämför de här två produkterna så kan det vara att här gör man två mer i timmen. Varför gör man två mer i timmen på det här bruket i jämfört med det andra bruket. Det är då man går till mästaren och frågar, "varför gör du två mindre". Då kanske han säger "vi kommer upp i det så småningom.". Medan den här verkstaden säger att vi vet att vi kommer att komma upp i två stycken till, därför sätter vi det här beloppet. Medan här är man så rädd. Det kan vara en

sådan grej, att man feglirar. Att mästaren inte begriper innebörden i att den här inte säljer och att sedan har vi inget jobb. Man har varit rädd och helt plötsligt får man ansvar. Det ansvaret gör att man inte vågar att blir halshuggen. Säg att jag ska göra 30 och sedan gör 20 då blir jag halshuggen.

Namnet på produkter är viktiga. Att vara med och få fram ett namn är en av de sista uppgifterna Kjell har när det gäller servisen.

Kjell: *Vanliga styckesaker har väl namn inte så stor betydelse men det är hemskt viktigt för en vinglasserie. Att man får ett tillräckligt bra namn som är lätt att komma ihåg, lätt att uttala men som ändå har en innebörd av det man ska dricka... Det är väl det som vi håller på med nu. Vi har en massa namnförslag så vi har det ute på så kallad remiss, det är ett för vackert ord egentligen. Vi håller på och testat av det lite grand. De namn som vi har valt ut stämmer överens med engelska, amerikanska och tyska så att de inte klingar fel. Vi hade ju asur, som också är ett vinnamn men det blev fel på engelska. Det är det man måste kolla av, att det stämmer på alla, efter som det är så viktigt internationellt.*

PU på Kosta Boda

I detta kapitel har vi visat hur konstnärerna resonerar kring produktutveckling och kalkylering dels när det gäller konstglas och hur konstglasframgångar kan kommersialiseras i sortimentsglas och dels generellt kring sortimentsglas och specifikt kring ett antal produkter. I nästa kapitel "Den kalkylerande konstnären" analyserar vi konstnärernas resonemang och deras kalkylmodell.

6 DEN KALKYLERANDE KONSTNÄREN

Uttrycket "den kalkylerande konstnären" väljs som titel dels på uppsatsen och dels på detta kapitel. Med uttrycket vill vi karaktärisera det förhållningssätt som konstnärerna har i produktutvecklingsprocesserna (PU-processer). Med ett kalkylerande förhållningssätt menar vi att personerna är ekonomiskt medvetna och beräknande i sitt arbete och agerande. Detta förhållningssätt kan vi se dels i konst- och sortimentsglasverksamhet och dels när det gäller olika kopplingar (t.ex. idé och teknikmässigt) mellan de två olika verksamheterna. Det kalkylerande förhållningssättet innebär inte att konstnären låter ekonomiska vinstintressen dominera konstnärliga intressen. Snarare är det så att de hanterar och balanserar dessa två motsägande intressen.

I kapitlet presenteras vår analys av fallet Kosta Boda som leder fram till vår slutsats. I kapitlet jämför vi erfarenheter från vårt fall med andra studier som behandlar konstindustrier (6.1). Jämförelser med andra studier inom området produktutveckling görs också (6.2). Vi kommenterar likheter och skillnader mellan det vi erfarit och det andra författare har presenterat i sina studier. Jämförelserna försvaras i viss mån av att vårt syften mer eller mindre skiljer sig från de frågor och syften som de tidigare studierna baserats på. Vi avser att göra jämförelser som har relevans och poängrikedom i relation till vår studie.

Konstnärerna är kalkylerande i arbetet med: konstglas (6.3), sortimentsglas (6.4) och i kopplingar (6.5) mellan dessa båda typer av glas. Denna uppdelning används för att strukturera analysen av konstnärernas kalkylerande i samband med utvecklandet av nya produkter. Vi jämför även konstnärernas kalkylmodeller (med detta menar vi konstnärernas resonemang och diskussion i ekonomiska termer) och ställer dessa mot företagets formella kalkyl (6.6). Konstnärernas resonemang kring kalkylering, och deras kalkylerande förhållningssätt har likheter med målkostnadskalkylering vilket vi diskuterar i 6.7. Vi sammanfattar kapitlet och uppsatsen i ett antal slutsatser (6.8) Avslutningsvis tar vi upp förslag till vidare forskning, baserat på de erfarenheter vi gjort genom fallstudien på Kosta Boda (6.9).

6.1 *Konstnären i industrin*

I avsnittet jämför vi vår studie med några tidigare studier som behandlar konstindustri som vi diskuterat i det inledande kapitlet (1.1 Konst och konstindustri). Widman (i Frick, 1986) skriver att konstnären i industrin behöver kunskap om teknik, ekonomi och funktionsanalys. Vår studie visar att konstnärerna har goda kunskaper om ekonomiska samband och villkor och att de arbetar nära skickliga glasarbetare med att använda deras tekniska kunskaper när nya produkter utvecklas. Däremot har vi inte studerat närmare deras kunskaper om funktionsanalys. Ett exempel kan dock nämnas, Kjell Engman tog hjälp av vinprovare när han arbetade med att utveckla vinglasserien Nobis.

Frick (1986) och Paulson (1919) skriver om de svårigheter konstnärer har haft att verka i industrin. Även konstnärerna på Kosta Boda har talat om att det ibland upplevs som svårt att få förståelse från företagsledningen för betydelsen av den konstnärliga verksamheten i företaget. Trots detta uppfattar de att de tillåts agera med en stor frihet i stora delar i sitt arbete som konstnärer och formgivare. Sannolikt är det en fråga om svårförenliga perspektiv som företräds av konstnärerna å ena sidan och företagsledningen å andra sidan. Det är troligt att konstnärernas förankring i företaget påverkats positivt genom det nära samarbetet med personalen i tillverkningen. En annan faktor som rimligen har medfört att de kan agera med stor frihet är att de har uppnått konstnärliga framgångar.

I Kosta Boda har vi erfarit att konstnärerna har en förmåga att hantera både konstnärliga aspekter och ekonomiska aspekter. De ekonomiska aspekter vi har studerat avser produkter i samband med produktutvecklingsprocessen. Att konstnärerna på Kosta Boda har ett relativt stort inflytande skulle också kunna förklaras på samma sätt som Ahrens (1997) gör. Han studerade ekonomers inflytande och fann att de som behärskade flera discipliners retorik fick större inflytande. Vi anser att konstnärerna på Kosta Boda, förutom den konstnärliga retoriken, även behärskar ekonomernas, försäljningsavdelningens och ledningens retorik. Det betyder att de får ett större inflytande än vad annars skulle vara fallet. Vi menar att de genom att hantera flera retoriker skapat sig ett inflytande i organisationen, som sträcker sig utanför den konstnärliga rollen.

Christiansen & Skærbæk (1997) samt Rentschler & Potter (1996) skriver att konstnärer och museipersonal visat ett tydligt motstånd mot att låta den ekonomiska styrningen i organisationen få en större betydelse. Vår studie har tvärtom visat att konstnärerna vid Kosta Boda anser att ekonomiska aspekter är viktiga för företaget. De menar att deras uppdrag är att skapa produkter som genom en god försäljning kan möjliggöra att företaget överlever och utvecklas. Däremot finns ett visst motstånd mot administrativ styrning från företagsledningen. Ett exempel på detta är ISO 9001. Motståndet bygger, enligt vår tolkning, inte på avsaknad av förståelse för vad ledningen vill åstadkomma utan snarare på en avvikande syn på valet av metod för att uppnå målet.

6.2 Produktutveckling

Vi har inte i detalj studerat hur styrningen sker av konstnärernas olika produktutvecklingsprocesser. Tydligt är att de har stor frihet att arbeta fram produktidéer självständigt, vilket även den estetiska koordinatören har bekräftat. Trägårdh (1997) skriver att PU-processer är svåra att hantera ur lednings- och styrperspektiv. Han skriver att det behövs inslag av både hård och lös styrning. I vårt fall finns det betydande inslag av lös styrning. Den består främst i att konstnärerna presenterar sina idéer för den estetiska koordinatören, och får synpunkter från denne. Den hårda styrningen kommer först längre fram i PU-processen, när produktidéerna ska presenteras för produkträdet. Där handlar det om produkten ska tas upp i företagets sortiment eller inte. Vi kan således dra slutsatsen att styrningen av produktutvecklingsprocessen i företaget Kosta Boda kännetecknas av stor frihet och lös styrning.

Svengren (1995) skriver om industriell design som strategisk resurs. Konstnärerna i vårt fall har betonat den strategiska betydelsen av den konstnärliga verksamheten genom att den möjliggör och förstärker försäljning av företagets sortimentsglas. Svengrens resonemang handlar inte om att en viss verksamhet (konstnärlig) har betydelse för andra verksamheter, vilket tydligt är fallet på Kosta Boda. Verksamheten med sortimentsglaset är i flera avseenden beroende av konstglasverksamheten. Svengren anser att industriell design innefattar mer än bara den fysiska gestaltningen av en produkt, vilket även konstnärerna i Kosta Boda har uttryckt. Design innebär, för dem, även hur företaget presenterar sig och uppträder gentemot marknaden och kunder, hur produkten förpackas osv. I de slutsatser vi

drar i detta kapitlet argumenterar vi för att konstnärerna är kalkylerande när de arbetar med utveckling av produkter, både konst- och sortimentsglas. De har ett resonemang som bygger på att verksamheten med konstglaset är en strategisk resurs för företagets övriga verksamhet (med sortimentsglas). I den kalkylmodell de arbetar med är det strategiska värdet som ligger i konstglaset med som en aspekt när arbetet med utveckling av sortimentsglas. Det är en aspekt som överhuvudtaget inte beaktas i företagets formella kalkylmodell. Svengrens resonemang om design som en strategisk resurs överensstämmer väl med konstnärernas resonemang.

Enligt Svengren finns olika uppfattningar om design i industriella sammanhang. Ett argument innebär att företagen kan få en bättre produktutveckling och mer konkurrenskraftiga produkter om de förbättrar integrationen och ledningen av designverksamheten i företaget. I Kosta Boda uppfattar vi konstnärernas verksamhet som väl integrerad i företaget. Däremot är det svårare att uttala sig om ledningen av den konstnärliga verksamheten. Den är, som vi skrivit ovan, baserad på stor frihet för den enskilde konstnären. En skillnad mellan vår studie och Svengrens föreligger när det gäller de produktexempel som studerats. Svengren tar upp produkter vars funktionella design är av central betydelse (t.ex. telefoner och kaffebryggare, verktyg). Den rent estetiska aspekten har en framträdande betydelse medan den funktionella har en mer underordnad betydelse för Kosta Bodas produkter. Kopplingen mellan produkter och den konstnär som utvecklat dem är även central ut ett kundperspektiv.

6.3 Konstglas

I detta avsnitt tar vi upp aspekter i den konstnärliga verksamhetens betydelse för konstnärernas arbete med konstglas. Framst är det den konstnärliga verksamhetens effekter och konsekvenser för företagets verksamhet i allmänhet som fokuseras. Vi behandlar två aspekter i den konstnärliga verksamheten. Dessa är; konstnärligt uttryck (6.3.1) och värde för sortimentsglaset (6.3.2). Diskussionen om konstglasets värde för sortimentsglaset delas upp ytterligare genom att vi skriver om konstglaset som varumärkesförstärkare och som idégenererare.

6.3.1 Konstnärligt uttryck

Konstnärernas verksamhet med konstglas har naturligtvis ett värde i sig såsom konstform och som konstnärligt uttrycksmedel. Detta är emellertid aspekter som ligger utanför ramen för denna uppsats, varför vi inte vidare behandlar dessa frågor. Det finns dock några aspekter i anslutning till det konstnärliga värdet och till det konstnärliga uttrycket som är av intresse för oss. En sådan aspekt är prissättningen av konstglas samt den funktion prissättningen har.

När det gäller prissättningen av konstglaset, är konstnärerna kalkylerande genom att prissättningen har en funktion i att vara ett mått på framgången som konstnär. Prisnivån på konstglaset är ett sätt att positionera sig som konstnär. Här tycks strategin vara att priset ska vara konstant ökande, vilket även bidrar till att visa att konstnären blir mer och mer erkänd. Prissättningen kan i detta avseende även betraktas som en del i imageskapandet kring konstnären. En konstnär betonar även att det är viktigt att hans konstglas presenteras via de rätta kanalerna t.ex. på gallerier. När det gäller konstglaset är det i första hand konstnärens namn som betonas. Prissättningen har således en strategisk betydelse för konstnären i termer av konstnärlig framgång.

6.3.2 Konstglasets värde för sortimentsglaset

Konstglaset och utställningarna har ett betydande värde för sortimentsglaset. Effekten för sortimentsglaset består i att konstglaset fungerar som en förstärkare av varumärket. Detta möjliggör högre försäljningsvolym och högre priser på sortimentsglaset. En annan effekt som konstglaset bidrar med är att konstnärerna inom ramen för arbetet med konstglaset har möjligt att experimentera med olika idéer. Dessa idéer kan senare ge upphov till nya sortimentsprodukter.

6.3.2.1 *Konstglas som varumärkesförstärkare*

En viktig aspekt när det gäller konstglasverksamheten och utställningar av konstglas är att den verkar som en varumärkesförstärkare. Konstglaset beskrivs av konstnärerna som en

"spjutspetsverksamhet" som är ointressant ur produktionssynpunkt (med hänsyn till att det blir mycket begränsade volymer), men den har andra positiva effekter för företaget.

Konstglaset kan ses som en slags katalysator för sortimentsglaset vilket har nämnts ovan. Detta glas och det mer exklusiva sortimentsglaset ger uppmärksamhet i olika media, t.ex. TV och veckopress. Den uppmärksamheten kanske inte direkt leder till att just de exponerande produkterna säljer mer, men det är en varumärkestärkande åtgärd både för konstnären och för företaget och kan därmed påverka försäljningen av sortimentsprodukterna positivt. Effekten av konstglaset blir att sortimentsglaset säljs i större volymer än vad som vore möjligt om bruket inte haft någon konstglasverksamhet. Även prisnivån kommer att kunna höjas då en känd konstnär formgivit glaset.

Vi tolkar det som att konstverksamheten är ett sätt att skapa känslomässiga mervärden kring glasprodukterna i företaget. Det kan även tolkas som en strategi för att skapa ett större kundvärde i produkterna. Påstående stärks av en utsaga från en konstnär, där han säger att företaget egentligen bara har ett konkurrensmedel, nämligen design. Konstnärerna framhåller i sammanhanget betydelsen av konstglaset. Vi tolkar deras utsagor som att denna verksamhet är av strategisk vikt för företagets framgång och långsiktiga överlevnad som glasbruk och konstindustri.

6.3.2.2 *Konstglas som idégenererare*

En aspekt som flera konstnärer har tagit upp är att konstglasverksamheten fungerar som ett laboratorium för att utveckla det vanliga sortimentsglaset. Med det menas att det är inom ramen för konstglasverksamheten som konstnärerna ges möjlighet att experimentera med glaset som konstnärligt uttrycksmedel och som material. En effekt kan vara att det sedan kan leda fram till idéer och tekniker som kan användas när de arbetar med utveckling av olika glasprodukter till sortimentet.

Det är emellertid inte alls så att konstglasverksamheten endast, eller primärt existerar för att utveckla tekniker och idéer som senare kan användas i samband med utveckling av

sortimentsglasprodukter. Konstglasverksamheten har en egen tydlig existens som konstform och konstnärligt uttrycksmedel.

Två exempel på när konstglaset har fått uppföljare i form av sortimentsglas kan nämnas, Bertils konstglastema Heads och Kjells servisglasserie Nobis. När det gäller Heads följde Bertil först upp konstglaset med en atelierserie för att senare presentera en serie med små glashuvuden ("Brains") som en sortimentsprodukt. Bertils och konstglastemats framgång har även prismässigt påverkat atelier och sortimentsglasprodukten på så vis att de har kunnat placera dem i ett högt prisläge. Detta är även ett exempel på när konstglaset fungerat som en idégenererare för sortimentsglas och som en varumärkesförstärkare. Det andra exemplet är Kjells servisglasserie Nobis. Här har tekniker från tidigare atelierserie inspirerat det sätt på vilket benet i glaset tillverkas.

6.3.3 Konstnärernas kalkylmodell för konstglas

I figuren nedan sammanfattar vi de begrepp som konstnärerna använder i sitt kalkylerande resonemang kopplat till konstglaset.

Produktutvecklingsprocess Konstglas
<ul style="list-style-type: none">• Konstnärligt uttryck• Värde för sortimentsglas• Varumärkesförstärkare• Idégenererare

Tabell 6.1 Centrala begrepp i konstnärernas kalkylmodell för konstglas

Källa: Egen

Med "konstnärligt uttryck" avses det konstnären uttrycker i konstglaset. Konstnärerna kan även använda sig av prissättningen av konstglaset för att positionera sig som konstnärer, dvs desto dyrare konstverk desto mer framgångsrik konstnär. "Värde för sortimentsglas" innebär att framgångsrikt konstglas leder till högre priser och volymer på sortimentsglaset. Konstnärerna arbetar med konstglaset kan betraktas som en förutsättning för att kunna bedriva försäljning av sortimentsglas. "Varumärkesförstärkare" är samlingsbegreppet som innebär att framgångsrika konstnärer och framgångsrikt konstglas höjer statusen på

varumärket som konstnärerna arbetar med. Detta möjliggör en högre prisnivå för sortimentsglaset än vad som annars vore möjligt. "Idégenererare" har innebörden att idéer och tekniker som utvecklats i framgångsrika konstglas kan återanvändas i sortimentsglaset för att ytterligare följa upp idéerna kommersiellt.

6.3.4 Sammanfattning

För att summera analysen om konstnärlighet och konstnärliga aspekter, är vår huvudsakliga poäng att konstglaset har betydelse även i andra sammanhang än bara som ett konstnärligt uttryck och som konstverk. Konstnärerna anser att priset på deras konstglas är en värdemätare på hur framgångsrika de är som konstnärer. Förutom konstglasets konstnärliga funktion betraktas det också som ett övergripande konkurrensmedel för att stärka företagets varumärke samt att göra konstnärerna kända. Konstglaset är dessutom värdefullt eftersom konstnärerna kan utveckla nya tekniker och metoder som senare eventuellt kan användas vid tillverkning av sortimentsprodukter.

6.4 Sortimentsglas

I detta avsnitt behandlas konstnärernas kalkylmodell i samband med utvecklandet av sortimentsprodukter. Användningen av begreppet kalkylmodell i denna diskussion avser inte ett formaliserat system för kalkylering eller en formell kalkylmodell. Det är konstnärernas resonemang och diskussion i kalkylorienterade termer i samband med PU-processer som är av intresse här. Vi inleder med att diskutera kalkylmodellen övergripande (6.4.1). Efter det diskuterar vi närmare två aspekter av kalkylmodellen när konstnärerna utvecklar nya produkter, nämligen produktions- och marknadsaspekten (6.4.2 respektive 6.4.3). Vi menar inte att konstnärerna i detta läge övergår i de senare faserna produktion och marknad. Det som avses är att konstnärerna inom ramen för PU-processer för ett ekonomiskt resonemang som är inriktat dels på produktions- och dels på marknadsaspekter. Efter det presenterar vi konstnärernas kalkylmodell (6.4.4) Vi kommer inte i någon nämnvärd omfattning att diskutera kostnader förknippade med utvecklingsarbetet, t.ex. tid i hyttor, framtagandet av formar eller konstnärens lön. Anledningen är att denna typ av kostnader inte i någon nämnvärd omfattning har behandlats av konstnärerna eller i den formella kalkylmodellen.

6.4.1 Kalkylmodellen - övergripande

Konstnärerna har två övergripande aspekter i sin kalkylmodell i samband med produktutveckling, nämligen produktion respektive marknad. När de talar om produktionen nämner de t.ex.: enheter per timme, olika tekniker som gör att kassationen minskar samt olika tekniker som gör att produkten kan få ett högre konstnärligt uttryck. Marknadsaspekten i kalkylmodellen innehåller resonemang om försäljningspriser och mervärden för kund som styr vad en produkt kan tillåtas kosta att tillverka. I sammanhanget diskuteras även begrepp som förstärkning av varumärket. Det är egentligen begreppen kostnader och intäkter som de talar om relativt detaljerat. De visar i sitt resonemang på ett stark koppling mellan dessa två begrepp, dels på en konkret och dels på en övergripande nivå. När konstnärerna resonerar kring kopplingarna mellan försäljningspris och kostnad har deras resonemang stora likheter med målkostnadskalkylering.

När vi skriver att konstnärerna resonerar i termer av kostnader och intäkter kan detta ses som en abstraktion då de egentligen resonerar i mer konkreta termer t.ex. volymer och tekniker. Med detta menar vi att de resonerar i termer av de konkreta händelser och flöden som sedan kan uttryckas siffermässigt i form av kostnader och intäkter. Det är begripligt, eftersom det är själva görandet som konstnärerna kan påverka, vilket sedan leder till vissa kostnader och intäkter. Begreppen intäkt och kostnad används inte i särskilt stor omfattning av konstnärerna. Vi menar inte att konstnärerna inte klarar av att tänka i övergången mellan monetärt respektive icke-monetärt, utan snarare att denna övergång blir en onödig omväg då det som konstnärerna kan påverka är det fysiska skeendet och görandet i produktionen. Detta kan sedan förvisso abstraheras i monetära termer om så önskas.

En av konstnärerna beskrev lite översiktligt produktutvecklingsprocessen för sortimentsglas som bestående av tre faser¹⁷. Den första är en idéfas. Sedan följer en fas av experimenterande och försök i hyttan. Först i en tredje fas kommer ekonomifrågor in i diskussionen. I några fall kommer, enligt konstnären, ekonomiaspekter in redan i den första fasen, idéfasen, t.ex. att konstnären planerar att göra en ny produkt inom ett specifikt produktsegment. En annan

konstnär uttrycker det som att han kan ligga före ekonomidiskussionen genom att han redan i idéfasen kan inkludera olika ekonomiska spørsmål, t.ex. valet av teknik eller val av färger mm. på den tilltänkta produkten. När konstnären i detta sammanhang talade om ekonomifrågor, avses främst olika slags kalkyler. Vi hävdar istället att ekonomiaspekter kommer in redan i den andra fasen i utvecklingsprocessen. Det är så att den inte i någon större omfattning uttrycks i monetära termer, förutom ett tänkt pristak för produkterna på marknaden.

6.4.2 Kalkylmodellen - produktionsaspekten

I det föregående avsnittet hävdade vi att konstnärerna ligger steget före i ekonomitänkande jämfört med det formella kalkylsystemet. De arbetar med volymer per timma i hyttan redan under experimentfasen och i samband med en eventuell "provnollserie". Det ska noteras att begreppet provnollserie inte används formellt i företaget. Provnollserie står för att konstnärerna mer på eget initiativ (t.ex. för att kunna förekomma och kunna ge svar på frågor från ledningen) gör ett test i hyttan av en produktidé under utveckling. Dessa tester sker under normala produktionsmässiga förhållande och syftar till att pröva tekniker och produktidéer för att kontrollera hur stort antal glas som kan tillverkas per timme i hyttan.

En viktig del i PU-processen är att hitta tekniker i tillverkningen som ger låga tillverkningskostnader. Att få ut ett visst antal prima produkter per timme från hyttan. Antalet prima produkter påverkas, förutom av tekniken, även av kassationen. Således är kassationsgraden också intressant. Konstnären Bertil Vallien tar exemplet med produkten Chicko som tillverkas med en enkel produktionsteknik, med en hög volym per timme, och låg kassation. Konstnärerna försöker använda tekniker som minskar kassationerna. Samtidigt försöker de skapa ett så högt konstnärligt uttryck som möjligt i produkten till en så låg kostnad som möjligt. Dessa olika resonemang kan sägas ingå i konstnärernas konkreta kalkylmodell. I produkten Chicko har den enkla teknik som används i produktionen gjorts till en del i det konstnärliga uttrycket. Produkten kombinerar därför ett enkel och billig produktionsmetod med ett konstnärligt uttryck. Ett annat exempel är Kjell Engmans servisserie Nobis, där färgslöjan i benet ska få ett varierande utseende, dvs. varje glas ska bli lite unikt. De problem

¹⁷ Denna fasindelning används inte för att strukturera analysen.

som fanns till en början med höga kassationer pga. problem med färg i foten löstes genom att ändra tekniken i produktionen. Detta är ett sätt att skapa en "unik" servisglasproduktion, vilket kan leda till att det skapas ett mervärde för kunden och därmed kan det förmå kunden att vara villig att betala ett högre pris.

6.4.3 Kalkylmodellen - marknadsaspekten

När det gäller marknadsaspekter i konstnärernas kalkylmodell ingår ett antal olika begrepp.

Försäljningspris är det pris som slutkonsumenten betalar för produkten. Konstnärerna resonerar inte kring priset till grossist eller detaljist, det avgörande är priset till slutkonsument. Produkter är olika priskänsliga. När det gäller produkter med lägre priskänslighet t.ex. pokaler och vaser använder konstnärerna begreppet prisintervall. Konstnärerna talar om prisintervall för de produkter där den exakta nivån på försäljningspris inte är avgörande. För produkter med högre priskänslighet t.ex. servisglas är nivån på priset avgörande. Det gör att konstnärerna, för denna sortens glas talar om ett pristak. Med pristak menas det högsta försäljningspris till slutkonsument som är acceptabelt för att en önskvärd försäljningsvolym ska kunna uppnås. Pristaket kan avgöras t.ex. genom att jämföra med en liknande produkt men även genom diskussion med marknadsavdelningen. Detta är en vanlig arbetsmetod; att jämföra med andra liknande produkter. Konstnärerna arbetar med en kalkylmodell baserad på en viktig tumregel; pris och volym per timma i hyttan. I detta sammanhang betonar Kjell att han använder sig av jämförelser med liknande produkter och resonerar i form av produktsegment i början av produktutvecklingsprocessen. Konstnärerna använder ibland begreppet täckningsbidrag. Med det avses skillnaden mellan priset på en produkt som en detaljist eller grossist får betala och produktens tillverkningskostnad. Begreppet uppfattas som relevant eftersom företaget ställer vissa krav på täckningsgrader för att en produkt ska kunna tas in i produktsortimentet.

Ett vanligt begrepp som används är "mervärde för kund". Konstnärernas användning av detta begrepp, som vi tolkar det, omfattar egentligen hela utvecklingsprocessen för produkter. Mervärde för kund innefattar att bygga in så mycket upplevelse och status som möjligt i produkten ifråga, för att kunden ska vara beredd att betala ett högt pris för produkten.

Begreppet mervärde för kund byggs upp av två andra begrepp "konstnärligt uttryck" och "varumärke". Konstnärligt uttryck innebär att konstnären har konstnärliga ambitioner, även om det är i mindre omfattning, med produkten. Konkret kommer innebörden av konstnärligt uttryck att variera från konstnär till konstnär och mellan olika produkter. I vissa fall används idéer från framgångsrika konstglas och i andra fall är det mer en fråga om design. Med begreppet varumärke avser konstnärerna en strävan efter att utveckla och underhålla sitt och företagets varumärke.

6.4.4 Konstnärernas kalkylmodell för sortimentsglas

Vi sammanfattar analysen av konstnärernas kalkylmodell och kalkylorienterade resonemang i PU-processen för sortimentsglas genom att gruppera de begrepp de använder sig av. Begreppen är indelade i de två aspekterna, som diskuterats tidigare, produktion respektive marknad. Här menar vi inte att kalkylerna är fokuserade på produktions- respektive marknadsuppföljning utan att konstnärerna tänker i produktions- och marknadsaspekter, när de utvecklar nya sortimentsprodukter. Begreppen som presenteras nedan har inte av oss givits någon inbördes rangordning.

Produktutvecklingsprocess	
Produktion	Marknad
<ul style="list-style-type: none"> • Enheter per timma • Kassation • TK-pris 	<ul style="list-style-type: none"> • Försäljningspris • Pristak • Prisintervall • Konstnärligt uttryck • Varumärke • Mervärde för kunden • Täckningsbidrag

Tabell 6.2 Centrala begrepp i konstnärernas kalkylmodell vid utveckling av sortimentsglas.

Källa: Egen

Nedan kommer en förklaring av de begrepp som ingår i ovanstående figur. Vi börjar med produktionsaspekter i konstnärernas kalkylmodell. Begreppet "enhet per timma" avser antalet tillverkade glas i hyttan. Detta begrepp används även för att göra jämförelser mellan olika

produkter. "Kassation" avser icke godkända produkter i olika steg i produktionen. Ett begrepp som används parallellt med detta är kassationsgrad. Begreppet "TK-pris" står för tillverkningskostnad och överensstämmer med begreppet i en traditionell självkostnadskalkyl.¹⁸ Konstnärerna strävar också efter att förena ett konstnärligt uttryck i en produkt med en produktionsmetod som ger ett lågt TK-pris. När konstnärerna diskuterar TK-pris så avser de samma begrepp och belopp som i den formella kalkylmodellen. De betraktar TK-priset som en viktig faktor eftersom det i viss mån påverkar produktens möjlighet att komma in i sortimentet, pga. krav på täckningsgraden. Det de arbetar med är att försöka sänka TK-priset genom de mer konkreta begreppen kassation, enheter per timma mm. Det betyder att begreppet TK-pris inte är föremål för någon större diskussion under produktens utvecklingsfas utan kommer in senare t.ex. i samband med sortimentsrådet.

Vad det gäller marknadsaspekten i konstnärernas kalkylmodell är ett begrepp pris. Här används begreppet "försäljningspris" till konsument (snarare än pris till Kosta Bodas kund, som oftast är en återförsäljare). De använder även begreppen "pristak" och "prisintervall". Med pristak menas ett högsta pris till konsument där försäljningsvolymerna kan tänkas vara acceptabla. Begreppet prisintervall är likartat, men skiljer sig på så sätt att det uttrycks som ett intervall i stället för ett absolut tak. Det sistnämnda används för produkter med ett lite högre pris som inte är lika priskänsliga som t.ex. servisglas. Medan det förstnämnda främst används för billigare produkter.

Ett annat centralt begrepp är det "konstnärliga uttrycket". Här avses att produkten ska innehålla ett högt konstnärligt uttryck, t.ex. genom att vara nyskapande eller vara avvikande och exklusiv. Begreppet "varumärke" handlar om konstnärernas och företagets anseende och att låta produkterna vara bärare av detta anseende. "Mervärde för kund" handlar om att skapa ett känslomässigt värde kring produkter. Det här begreppet hänger samman med konstnärligt uttryck och varumärke.

Begreppet "Täckningsbidrag" används för att bedöma lönsamhet för en enskild produkt och för att göra jämförelser mellan olika produkter. Även begreppet täckningsgrad används på samma sätt.

¹⁸ Sveriges industriförbund, 1937 (Enhetliga principer för självkostnadsberäkningar)

6.4.5 Sammanfattning

Konstnärernas kalkylmodell är helhetsorienterad. Det är svårt att på ett rättvisande sätt lyfta fram en enskild aspekt som är överordnad. Modellen innefattar såväl produktionsmässiga som marknadsmässiga aspekter. Det tycks oss svårt att försöka separera dessa aspekter, åtminstone när modellen används med ett övergripande syfte. Konstnärerna tycks resonera i sambandstermer. Ändrar de något i produktionen så ser de tydligt kopplingen till vad kostnaden blir och att det kan påverka det pris som sätts på produkten, eller att det kan möjliggöra att produkten kan hamna i ett "riktigt" prisläge (målkostnadskalkylering) gentemot konsument. Dessutom tenderar konstnärernas modeller att bli mer detaljerade då de arbetar med billigare produkter, t.ex. vannaprodukter.

I konstnärernas kalkylmodell kan begreppet "mervärde för kunden" ses som en syntes av begreppen intäkt och kostnad. Den användning av mervärdebegreppet som konstnärerna har spänner över hela produktutvecklingsprocessen. Mervärdebegreppet i Kosta Boda innefattar att bygga in så mycket upplevelse och status som möjligt i produkten ifråga för att kunden ska vara beredd att betala ett högt pris för produkten. Samtidigt ska företaget kunna tillverka produkter till en så låg kostnad som möjligt för att ge kunden upplevelse som gör att priset till konsument inte blir för högt. Ett sätt att försöka sammanfatta konstnärernas kalkylmodell är att den handlar om att möjliggöra "skapandet" och "legitimerandet" av värden för kunden. Skapandet kan sägas bestå dels av en idéfas och dels en genomförandefas. Vid en fokusering på det sistnämnda, handlar det närmast om olika produktionsaspekter och legitimerandet handlar om varumärkesåtgärder, t.ex. att det finns ett namn, en konstnär bakom en produkt för att få kunden att vilja betala ett högt pris för produkterna. Konkret kan vi se att skapandenaspekten, ur produktionssynpunkt, kan uttryckas bl.a. i timvolymmåttet. Legitimeringsaspekten är svårare att konkretisera. Sannolikt är det en "variabel" som finns i tankevärlden hos konstnärerna. Denna legitimeringsaspekt ställer sedan konstnärerna mot skapandenaspekten för att bedöma om produkten, som är under utveckling, ger ett mervärde

för kunden. Resonemanget är sannolikt inte särskilt explicit i dessa avseenden, utan kan betraktas som en s.k. tyst kunskap¹⁹ eller en professionell designerkunskap.

6.5 Kopplingar mellan konst- och sortimentsglas

Konstnärerna resonerar kalkylerande i kopplingarna mellan konst- och sortimentsglaset på flera olika sätt (se även 6.3.2 "*Konstglasets värde för sortimentsglaset*"). För det första finns detta resonemang i överföringar av produktidéer och produktionstekniker. För det andra finns kopplingen i att framgången som en konstnären får med sitt konstglas möjliggör att denne kan sälja sortimentsprodukter till ett högre pris än vad en mindre känd konstnär skulle kunna göra.

Vad gäller tekniköverföringar från framgångsrika konstnärsprodukter till sortimentsprodukter är det en medveten handling (dvs. kalkylerande) från konstnärernas sida. De arbetar i dessa fall med att hitta metoder för att möjliggöra en enklare och billigare variant av det konstnärliga uttryck som de skapat med konstglasprodukten. Detta arbetssätt är en strategi för att följa upp framgångsrika konstglasprodukter och omsätta dessa idéer i det kommersiella konstglaset. Ett exempel på en sådan överföring är tekniken att måla på glas för hand, vilket Ulrika Hydman-Vallien är känd för. När vi tidigare i avsnittet 6.3.2.2 "*Konstglas som idégenererare*" diskuterade konstglaset, togs liknade spörsmål upp i samband med olika syften med konstglasverksamheten, dvs. att konstglaset kan fungera som en idégenerare till nya sortimentsprodukter.

Den andra delen i kopplingarna mellan konstglas och sortimentsglas är mer abstrakt. Den består i att konstnärerna genom att arbeta aktivt med utställningar mm. av sitt konstglas, blir allt mer etablerade och berömda. Kopplingen till sortimentsglaset i detta avseende består i att konstnärerna använder sin konstnärliga framgång för att skapa och sälja sortimentsprodukter till ett högre pris än vad som annars vore möjligt. Denna koppling motsvara den som vi i 6.3.2.1 kallar "*Konstglas som varumärkesförstärkare*". Detta är att betrakta som en balansakt i så måtto att de inte tillåter sortimentsglaset att ha vilket utseende som helst, dvs. de vill kunna "stå för" produkten rent konstnärligt så att produkterna inte inverkar negativt på deras

¹⁹ Molander, 1993

konstnärliga framgång. Det är också viktigt att i sortimentsglasprodukten upprätthålla ett konstnärligt uttryck.

6.6 Jämförelse mellan kalkylmodellerna

I detta avsnitt jämför vi de modeller som konstnärerna använder med den formella kalkylmodellen som finns i företaget. Jämförelsen gör vi i tre avseenden. För det första jämförs modellerna vad det gäller innehållet i dem, dvs. vilka begrepp som ingår (6.6.1). För det andra jämför vi modellerna med avseende på vad modellen fokuserar (6.6.2). För det tredje diskuterar vi hur konstnärerna använder sig av kalkyler i samband med utveckling av nya produkter (6.6.3). Jämförelserna visar att konstnärernas ekonomiska resonemang är väl utvecklat och fångar upp de variabler och faktorer som möjliggör skapandet av en kommersiell framgång.

6.6.1 Modellernas innehåll

I detta avsnitt diskuterar vi övergripande de begrepp som finns i modellerna. Vad gäller en mer detaljerad genomgång av begreppen i respektive modell hänvisas till följande stycken ovan 6.3.3 och 6.4.4.

I tabellen nedan presenteras begreppen i företagets modell för *sortimentsglas* och begreppen i konstnärernas modeller för sortiments- och konstglas. Uppdelningen i konst och sortimentsglas är densamma som ovan (se 6.3 och 6.4) I tabellen har vi valt att para ihop begreppen som används i de olika modellerna. Detta leder till att det i ett flertal rutor inte finns någon text. Tomma rutor ska tolkas som att den aktuella modellen inte explicit behandlar detta område. Sättet att presentera de olika modellernas begrepp tydliggör visuellt skillnaden mellan modellerna. Begreppen presenteras i samma ordning som uppställningen av den formella kalkylmodellen. För kommentarer kring respektive modell och dess begrepp se ovan.

Sortimentsglas		Konstglas
Företagets modell	Konstnärernas modell	Konstnärernas modell
<ul style="list-style-type: none"> • Vikt brutto, netto • Antal tillverkade per timme • Antal man i verkstaden (i hyttan) • Kassation i de olika stegen i produktionsprocessen • Formkostnad • Tid i de olika produktionsstegen i förädlingen • Prima • Sekunda • Råglaspris • TK-pris • Overhead vid respektive bruk(pålägg) • Kvalitetsbristkostnad • Listpris (pris till företagets kunder) 	<ul style="list-style-type: none"> • Enheter per timma • Kassation • TK-pris • Försäljningspris • Pristak • Prisintervall • Täckningsbidrag • Mervärde för kunden • Varumärke • Konstnärligt uttryck 	<ul style="list-style-type: none"> • Idégenererare • Varumärkesförstärkare • Konstnärligt uttryck • Värde för sortimentsglas
<ul style="list-style-type: none"> • Täckningsgrad 		

Tabell 6.3 Begrepp i företagets och konstnärernas modeller

Källa: Egen

Konstnärernas modell är inte mer utvecklad än den formella modellen vad det gäller att fånga in tillverkningskostnaderna. Det finns inte någon variabel utöver de som finns med i den formella modellen som konstnärerna beaktar när de resonerar kring själva tillverkningskostnaden. Konstnärernas kalkylmodell kännetecknas av få och enkla mått. Resonemanget på den operativa nivån är ganska likartat i företagets och konstnärernas modeller. Historiskt sett har olika regler och principer för värdering av varulager påverkat utformningen av den formella kalkylmodellen. Den nuvarande kalkylmodellen har utvecklats i samråd med företagets revisorer. Vad gäller konstnärernas modell har dessa överväganden inte haft någon större betydelse, utan sambanden med intäktssidan spelar en betydligt större roll.

En brist som finns i såväl konstnärernas modeller som i den formella kalkylen är att de inte explicit beaktar de investeringar som krävs över tiden för att etablera en konstnär på marknaden eller kostnaden för att utveckla nya produkter.

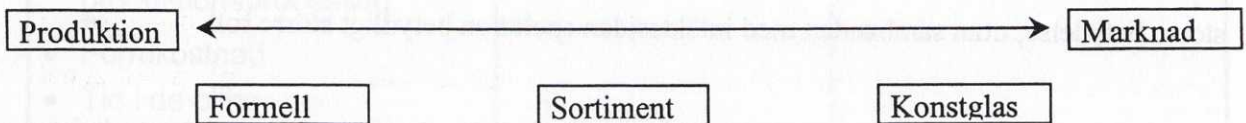
När det gäller marknadsaspekter är konstnärernas modeller mer utvecklade, främst när det gäller konstglasverksamheten. Konstnärernas modeller är marknadsorienterade till skillnad från den formella kalkylmodellen som är mer fokuserad på tillverkningskostnader för produkter. Ytterligare en skillnad är att konstnärernas kalkyler är helhetsorienterade och fokuserar på samband, t.ex. mellan konst och sortiment, produktion och marknad. Det faktum att konstnärernas kalkyl är helhetsorienterad är svårt att illustrera i tabellen ovan. Det är egenskaper som inte alls finns i den formella kalkylmodellen.

6.6.2 Modellernas fokus

I detta avsnitt analyserar vi och jämför de olika modellerna baserat på vad som betonas och fokuseras i respektive modell. De punkter vi behandlar är modellernas fokusering på kostnad/intäkt, produkt/marknad, planeringshorisonter samt dynamik i modellerna. Avsnittet visar bl.a. att konstnärerna i sitt kalkylresonemang är fria från form och formkrav medan den formella kalkylen är bunden av form och formkrav.

Vid en jämförelse, vad gäller betoning på kostnad/intäkter, är en viktig skillnad att den formella modellen är fokuserad på kostnader, medan konstnärernas modell i större omfattning

beaktar intäkts- och värdesidan (marknadsaspekter). Det vill säga att konstnärerna betonar även vad det är som möjliggör att intäkter och värden kan skapas i, och med produkterna. Med det konstnärliga uttrycket kan de "legitimera" att en produkt har ett högt pris trots att den kanske har en låg tillverkningskostnad. Skillnader i fokus kan även uttryckas som att man har olika betoning gällande aspekterna produktion respektive marknad inom produktutvecklingsprocesserna. Detta kan illustreras genom en axel med två extrempunkter vad gäller fokusering inom ramen för PU-processerna.



Figur 6.1 Modellernas fokus
Källa: Egen

När det gäller konstglas och den diskussion som konstnärerna för i det sammanhanget, är den inte lika fokuserad på ekonomiska frågor i jämförelse med diskussionen i samband med utveckling av sortimentsglas. Likväl är diskussionen fokuserad på ekonomiska frågor i konstglassammanhangen vad gäller dess betydelser för och påverkan på möjligheterna att arbeta med olika produkter inom sortimentet. Det kan ske t.ex. genom att följa upp konstnärliga idéer och framgångar inom konstglaset och på detta sätt förstärka företagets varumärke. Konstnärernas verksamhet och resonemang kring skapandet av konstglaset och konstglaset som konstnärligt uttrycksmedel har inte varit föremål för analys. Det är först i ett senare skede, när det gäller konstglasets inverkan på företagets övriga verksamhet, som ekonomiska aspekter med konstglaset lyfts fram på ett mer strategiskt plan.

En annan intressant skillnad mellan konstnärernas och den formella modellen är vilka planeringsnivåer som fokuseras. Konstnärernas modell fokuserar såväl strategiska, taktiska som operativa aspekter, medan den formella är begränsad till taktiska och operativa aspekter. Det som gör att vi betraktar konstnärernas modeller som mer strategiska är att de i sin diskussion gör kopplingar mellan konstglasverksamhet och utveckling av sortimentsglas. Dessutom beaktar de i sin modell marknadsrelaterade framgångsfaktorer såsom varumärke och konstnärligt uttryck. Samtidigt är modellerna operativt orienterade i samband med t.ex. tester av produktidéer som konstnärerna utför i hyttan i syfte att kontrollera om volymer per

timma som kan uppnås. Den formella modellen har en begränsning i det att samband mellan konst- och sortimentsglaset och samband med marknadsrelaterade framgångsfaktorer inte hanteras i kalkylmodellen.

Modellen som konstnärerna arbetar med används på flera planeringsnivåer är flerdimensionella och dynamiska, medan den formella modellen är statisk och endimensionell. Detta kan bero på att modellerna har olika syften. Tidigare har vi tagit upp behovet av att mäta kostnaden på produkterna som tillverkats bl.a. som grund för värdering av företagets varulager. Detta medför rimligtvis att den formella modellen blir något begränsad i perspektivet. Det kan också bero på att konstnärerna använder kalkylmodellerna på ett annat sätt än t.ex. ekonomerna, dvs. att konstnärerna ser andra slags samband. Konstnärernas syfte med kalkylerandet tolkar vi som att skapa livskraftiga produkter som stärker företagets varumärke och image och bidrar till företagets långsiktiga överlevnadsförmåga. Det ter sig då rimligt att konstnärerna av denna anledning tar med olika variabler av mer strategisk karaktär i sitt ekonomiska resonemang. Konstnärernas modeller kan även sägas vara mer dynamiska i den bemärkelsen att de kan inriktas på konkreta behov att skapa förändringar när de testar olika produktidéer. Konstnärerna gör tester i hyttan i syfte att bl.a. se vad som behöver förändras i produktens tillverkningsmetod mm. innan produkten kan gå vidare i utvecklingsprocessen. Resonemanget kan, i detta avseende, betecknas som handlingsorienterat och inriktat på de konkreta processerna i t.ex. hyttan samt framtidsinriktat. Den formella modellen är mer bakåtriktad och inriktad på konstateranden av kostnader förknippade med tillverkningen av den aktuella produkten.

Konstnärerna är inte i kalkylsammenhang bundna av att de behöver formler och exakta kvantitativa mätmetoder. Snarare är det så att de resonerar i kausalsamband på en mer övergripande icke kvantifierad nivå. Av denna anledning kan de föra en betydligt friare diskussion om ekonomi jämfört med den formella kalkylmodellen. De kan resonera i mer kvalitativa termer t.ex. på så sätt att en produkt som har ett starkt konstnärligt uttryck kan ges ett högre pris än en produkt med mindre kraftfullt konstnärligt uttryck. Även om tillverkningskostnaden skulle vara lika stor. Sannolikt har konstnärerna inte ett så stort behov av att sätta exakta siffror i sin kalkyl, utan resonemanget baseras i stor omfattning på samband mellan produktion, produktionsmetoder och mervärde för kunden och ekonomiska

effekter för företaget. Kunskap om sambanden grundas på en lång erfarenhet av produktutveckling och kunskap om produktionsprocessernas villkor och förhållanden. Konstnärerna vid företaget har alla varit verksamma en längre tid vid bruken. De har uppenbarligen tagit lärdomar av tidigare projekt som blivit stoppade, eller blivit mindre lyckade, pga. att en acceptabel kalkyl inte har kunnat presenteras eller att priset varit för högt. Effekten blev att försäljningen av produkten inte blev tillfredsställande. Med detta som en erfarenhetsbakgrund faller det sig logiskt att konstnärerna har lärt sig de avgörande delarna i kalkylen och tagit till sig dessa delar i sitt sätt att arbeta med nya produktprojekt. Resonemanget som konstnärerna för är ekonomiskt, men det behöver inte medföra att de har ett behov av att kvantifiera och omsätta i måttet kostnader.

6.6.3 Användning av kalkyler

I detta avsnitt diskuterar vi användningen och det förhållningssätt som konstnärerna har till kalkylmodeller i samband med produktutvecklingen. Vi visar här att konstnärerna har ett förhållningssätt som kan betecknas som kalkylerande.

Konstnärernas engagemang i den formella kalkylen och processen kring denna är ganska begränsad, enligt en av ekonomerna på företaget. Kjell Engman säger att han under utvecklingsarbetet kontrollerar, exempelvis genom att köra ett pass i hyttan, om det är någon mening att fortsätta projektet. Intressant nog säger en av ekonomerna på företaget i det närmaste det motsatta; att konstnärerna arbetar med dessa frågor för sent eller kanske för lite. Här beror skillnaden i utsagor sannolikt på att de menar olika saker. Konstnären betonar egentligen mer att det är en informell bedömning som han gör, eventuellt tillsammans med någon ytterligare person. Ekonomens utsaga ska rimligen ses i perspektivet av den formella kalkylmodellen, där konstnärerna inte är särskilt aktiva. Kostnaden i kalkylen har "stabiliserats" genom de utvecklingsarbeten som konstnär med flera har lagt ned innan den blir en formell kalkyl som hanteras av ekonomerna. Vi menar dock att konstnärerna arbetar aktivt med kalkylering, vilket inte betyder att de också skulle behöva engagera sig i den formella modellen. De har tagit till sig några nyckelkomponenter från den formella kalkylmodellen och använder dessa i sitt egna ekonomiresonemang. Konstnärerna tycks inte bry sig

om detaljerna i sin kalkylmodell utan har fokuserat på de avgörande delarna, bl.a. timvolymen i hyttan och kassationsgraden.

Konstnärernas användande av sin kalkyl delar vi in i två kategorier: Bedömning om den aktuella produkten är värd att fortsätta arbeta med och för att försvara och legitimera sina produkter gentemot ledningen. Den första kategorin innebär att konstnärerna gör överväganden om den nya produkten kommer att kunna generera den önskade vinsten i form av en viss täckningsgrad. Rent konkret innebär det, som vi visat ovan, bedömningar av hur många styck prima glas som kan produceras under en timme. Den andra kategorin innebär att konstnärerna har en beredskap att svara på frågor från ledningen kring produktens ekonomi i form av mängden prima enheter som kan produceras på en timme. För att kunna svara på och föregå dessa frågor gör konstnärerna på eget initiativ bl.a. "provnollserier".

6.6.4 Sammanfattning

Konstnärernas ekonomiska resonemang är välutvecklat samtidigt som det är fritt från form och formkrav. Den formella kalkylen är mer bunden av form och formkrav. Konstnärerna fångar upp de huvudsakliga variablerna som finns i den formella modellen, dessutom beaktar de andra mer strategiska aspekter som; inte beaktas i den formella modellen. Det kan vara aspekter som att produkten har ett högt konstnärligt uttryck, att den appellerar till en konstglaspublik. Konstnärernas kalkylmodeller tycks vara sådana att de innehåller flera analysnivåer, allt från den konkreta diskussioner volym prima produkter per timma till en strategisk diskussion om kopplingar till t.ex. företagets varumärke. Vi kan sammanfatta detta genom att konstnärerna samtidigt försöker hantera de olika aspekter och variabler som sannolikt leder till en kommersiell framgång. Vidare hanterar konstnärernas modell ett slags "flöde" mellan konst- och sortimentsglas, vad gäller konstglasets påverkan på sortimentsglaset. De går dessutom längre i sitt ekonomiresonemang än vad som omfattas av den formella kalkylen. Det kan naturligtvis bero på att de är kalkylerande och inte vill lägga ner tid på projekt och idéer som inte kan tänkas leda fram till någon produkt. Det stärks också av en konstnär, som uttrycker sin roll (vad gäller sortimentsprodukter) att han ska skapa produkter som kan sälja och ge företaget vinst. Konstnärerna använder sin kalkyl för att göra överväganden om den nya produkten är värd att satsa tid och energi på. Det avgörande är om

produkten kommer att kunna generera den önskade vinsten i form av en viss täckningsgrad. De använder även kalkylen för att förekomma frågor från ledningen kring produktens ekonomi.

6.7 Konstnärernas kalkylerande som målkostnadskalkylering

I litteraturen (se kap 1.3.2 Målkostnadskalkylering – "Target Costing) beskrivs målkostnadskalkylering som ett kalkylsyssätt med utgångspunkt i marknaden och kunden. Processen att arbeta med målkostnadskalkylering innebär att, utifrån bedömningen av marknadens värdering av en planerad produkt, processen drivs bakåt i förädlingsflödet. Det betyder att arbetet med produktutformning och produktionsmetoder lyder under krav på ett maximalt tillåtet marknadspris. Det ekonomiska resonemang som konstnärerna i vårt fall för, har stora likheter med beskrivningen av målkostnadskalkylering som kalkylmetod. Det gäller i första hand när de utvecklar priskänsliga sortimentsglasprodukter, se framförallt Nobis (5.2.6).

Vi menar att konstnärerna utgår från en rimlig prisnivå på produkten mot konsument, och sedan räknar baklänges för att se hur produkten klarar sig under utvecklingsprocessens gång. Vad det gäller servisglaset menar de att det finns ett visst tak på det pris företaget kan ta ut av konsumenten. Avseende mer exklusiva produkter, t.ex. pokaler blir pristaket inte lika påtagligt, då priskänsligheten är lägre för dessa produkter. Det betyder att för denna grupp produkter blir inte trycket på priset lika påtagligt som för servisglaset. Om man inte klarar av ett visst pris, är sannolikheten stor att det inte blir någon ny produkt att lansera. Samtidigt med denna diskussion betonar konstnärerna även att det är viktigt att skapa något unikt som gör att kunden är beredd att betala ett högt pris, dvs. de betonar det konstnärliga uttrycket. Här betonas ibland även kopplingen till atelier och konstprodukter. Konstnärerna försöker återanvända idéer, tekniker och metoder för att skapa sortimentsprodukter och därmed skapa mervärde för kunden.

Konstnärernas sätt att arbeta med kalkylering handlar inte bara om att den modell de använder är välutvecklad på grund av att den beaktar och integrerar flera perspektiv. Vi har tidigare påtalat att de inte arbetar utifrån en formell modell. Konstnärerna arbete kan liknas vid en process snarare än att det är frågan om någon strikt kalkylmetod. Vi anser att det sätt som konstnärerna arbetar med kalkylering, har betydande likheter med målkostnads-

kalkylering. Arbetet med målkostnadskalkylering har beskrivits som en organisatorisk process snarare än en kalkylmetod i strikt bemärkelse. Det stämmer väl överens med vår beskrivning av konstnärernas arbetsätt. Konstnärerna har successivt utvecklat sitt kalkylorienterade resonemang i en lärprocess. Det innefattar såväl interna som externa marknadsorienterade hänsyn.

I det första kapitlet (Problem & Syfte) har vi bl.a. skrivit om målkostnadskalkylering som en process med ett antal olika principiella moment (se 1.3.2, Målkostnadskalkylering – "Target Costing):

- Fastställande av försäljningspris
- Fastställande av vinstkrav
- Fastställande av målkostnaden
- Nå målkostnaden / värdeanalys

De ovanstående beskrivna moment beskriver arbetet med målkostnadskalkylering som en strukturerad och logisk process, vilket rimligen även förutsätter att det är en implementerad arbetsmetod i organisationen. På Kosta Boda används inte målkostnadskalkylering som en formell metod i företagets kalkylarbete eller kalkylsystem. Vi menar att konstnärernas resonemang kring kalkylering i samband med att de utvecklar nya produkter har betydande likheter med målkostnadskalkylering. Vi diskuterar konstnärernas arbete med produktutveckling och deras användning kopplat till respektive moment ovan.

Det första momentet, fastställandet av försäljningspriset, består till stor del av konstnärernas bedömning av i vilket prisintervall en viss produkt kan placeras. Denna bedömning baseras inte primärt på marknadsanalyser. Bedömningarna görs i större omfattning baserat på kunskap om vad tidigare produkter av samma typ har haft för pris på marknaden. Bedömningen görs även utifrån det konstnärliga uttrycket som den tilltänkta produkten har, jämfört med andra produkter. Till stor del handlar bedömningarna om erfarenhetsbaserad kunskap snarare än formaliserade rutiner och system för fastställande av försäljningspriser. Vi vill även påpeka att det sker en samverkan med marknadsavdelningen, speciellt när produkten kommit långt i utvecklingsprocessen. Det blir en högre grad av påverkan från marknadsavdelningen desto mer priskänslig produkten i fråga är.

Det andra momentet, fastställande av vinstkrav, respektive det tredje fastställandet av målkostnad behandlar vi tillsammans. Vinstkraven betraktas av konstnärerna som givna av ledningen och inget som de kan påverka. Begreppet målkostnad kan i konstnärernas resonemang översättas i deras begrepp enheter per timme i hyttan. Det betyder att de resonerar i termer av vilken volym som är nödvändig per timma i hyttan för att den tilltänkta produkten ska vara acceptabel ur ett ekonomiskt perspektiv. En intressant skillnad mellan beskrivningen i litteraturen och hur konstnärerna använder kalkyleringen är att de inte abstraherar resonemanget genom att uttrycka det i monetära termer. För dem är det konkreta uttrycket enheter per timma fullt tillräckligt och dessutom mer användbart. Anledningen till varför måttet enheter per timmar är ett effektivt/relevant mått, är att arbetskraftskostnaden i hyttan står för en mycket stor andel av det handblåsta glasets totala kostnader.

Det fjärde och sista momentet är att uppnå målkostnaden genom värdeanalys. Momentet omfattar olika aktiviteter för att kunna nå ner till den uppsatta målkostnaden. När det gäller konstnärernas arbete med att utveckla nya sortimentsglas består momentet främst i att finna åtgärder och tillverkningsmetoder som medför att en tillräckligt hög volym prima produkter kan uppnås. Konkret arbetar konstnärerna med att förändra produktionsmetoder, på marginalen, och designen för att kunna nå målvolymen.

Vi menar att det kalkylerande resonemanget och användningen av kalkyler som konstnärerna ger uttryck för, är ett exempel på målkostnadskalkylering i praktiken. Det ska emellertid påpekas att inga aktörer på Kosta Boda har använt sig av begreppet målkostnadskalkylering eller "Target Costing". Det är vår tolkning att konstnärerna använder sig av kalkylering på ett sätt som väl överensstämmer med tankegångarna i målkostnadskalkylering. En skillnad mellan målkostnadskalkylering som den bl.a. presenteras av Monden (1995) och konstnärerna på Kosta Boda är avsaknaden av formalisering på Kosta Boda. Detta är förståeligt med hänsyn till att det är just konstnärernas och inte ledningens arbetsätt vi har "klassificerat" som liknande målkostnadskalkylering. Även komplexiteten i de produkter som utvecklas kan förklara detta. PU-processerna på Kosta Boda involverar få personer och produktstrukturerna är enkla till skillnad från vad som är fallet i det i målkostnadskalkyleringslitteraturen vanligaste exemplet, bilindustrin. Detta gör att behovet av att

formalisera och koordinera minskar, även om det skulle vara ett medvetet val från ledningen att arbeta med målkostnadskalkylering.

6.7.1 Sammanfattning

Konstnärernas sätt att arbeta med kalkylering kan bäst beskrivas som en process snarare än en kalkylmodell. Detta förhållningssätt har stora likheter med målkostnadskalkylering. Styrningen via pristak blir tydligast vid utveckling av priskänsliga produkter. Vi visar även hur konstnärerna arbetar i de olika stegen som vanligtvis förekommer i en målkostnadskalkyleringsprocess. I det första steget i processen, att fastställa försäljningspris, använder konstnärerna sina erfarenheter för att bedöma ett rimligt marknadspris. Det andra steget att fastställa vinstkrav är inget som konstnärerna aktivt arbetar med, utan det är något som är givet från ledningen, i form av ett täckningsgradskrav. Med utgångspunkt från ett tilltänkt försäljningspris och den det givna täckningsgradskravet, får konstnären fram en målkostnad. Konstnärerna resonerar sällan i termer av kostnader utan uttrycker målkostnaden som ett krav på att kunna producera ett visst antal prima glas per timme. Det är sedan denna målvolymer som de i värdeanalysmomentet arbetar emot. Den största skillnaden mellan konstnärernas sätt att arbeta och målkostnadskalkyleringen, är att det är just konstnärernas arbetssätt och inte hela företagets arbetssätt som kan liknas vid målkostnadskalkylering. På grund av detta är konstnärernas arbetssätt inte formaliserat utan just informellt och mer av ett förhållningssätt.

6.8 Slutsatser

Konstnärerna är kalkylerande inom tre huvudsakliga områden; när de arbetar med produktutveckling - konstglas, i koppling mellan konst och sortimentsglas samt sortimentsglas när de arbetar med produktutveckling. Detta är anledningen till den valda titeln "Den kalkylerande konstnären". I studien har vi funnit att konstnärernas kalkylmodell är väl utvecklad, helhetsorienterad och innehåller flera aspekter än vad den formella kalkylen gör. Konstnärernas kalkylresonemang kan liknas vid målkostnadskalkylering och balanserar konstnärliga och ekonomiska intressen.

- Konstnärerna är kalkylerande när det gäller konstglas på två huvudsakliga sätt. För det första genom att öka den egna konstnärliga statusen. För det andra genom att stärka varumärkets (Kosta Boda) ställning. De betraktar konst som en strategiskt resurs i sitt kalkylerande resonemang.
- Konstnärerna är kalkylerande i kopplingen mellan konstglaset och sortimentsglaset genom att de försöker återanvända framgångsrika idéer från konstglaset när de utvecklar sortimentsglas. De utnyttjar sitt namn, men inte på så sätt att de tillåter produkterna att undergräva deras konstnärliga rykte. De strävar efter att kunna kommersialisera framgångsrika konstglasprodukter. Kommersialiseringen bygger på att ett imaginärt värde skapas som är kopplat till konstnärens namn, i kombination med företagets varumärke. Det finns i detta avseende en tämligen avancerad form av kalkyltänkande i övergången mellan konstglaset och sortimentsglaset
- När det gäller sortimentsglaset är konstnärerna kalkylerande på två sätt. För det första att de utgår från marknadspriset på den tilltänkta produkten. För det andra att de är kalkylerande i tillverkningen såtillvida att glaset ska vara rationellt att tillverka. I deras kalkylmodell kan begreppet "mervärde för kunden" ses som ett begrepp som är en syntes av de två sätten som konstnärerna är kalkylerande på. I studien har vi visat att deras kalkylmodeller är fria till sin form, dvs. de begränsar inte resonemanget till de faktorer som är kvantifierbara. Det handlar om dels operativa faktorer relaterat till produktionen och dels strategiska faktorer relaterat till bl.a. företagets varumärke. Viktiga användningsområden för konstnärernas kalkyler är: egen bedömning av produktens livskraft samt att kommunicera och svara på frågor från ledningen. Deras sätt att arbeta med kalkylering har stora likheter med målkostnadskalkylering. Det som skiljer är att konstnärernas arbetssätt inte är formaliserat.

Konstnärernas modell är mer utvecklad och dynamisk jämfört med den formella kalkylmodellen, vilken är fokuserad på aspekter relaterade till produktion och lagervärdering. Deras modell beaktar även samband med andra framgångsfaktorer som ligger utanför vad den formella kalkylen innefattar. Den fokuserar även marknadsaspekter i större omfattning jämfört med den formella modellen.

- Det kalkylerande förhållningssättet innebär inte att konstnären låter ekonomiska vinstintressen dominera konstnärliga intressen. Deras kalkylresonemang balanserar konstnärliga och ekonomiska intressen.

6.9 Förslag till vidare forskning

Under arbetet med vårt forskningsprojekt har vi funnit ett antal intressanta aspekter som inte ligger inom ramen för syftet med uppsatsen. Därför vill vi rekommendera dem för vidare forskning. Nedan kommer en kort summering av våra iakttagelser i detta avseende.

Konstnären som entreprenör

I vår studie har vi inte använt oss av perspektiv baserat på forskning om entreprenörer och entreprenörskap. Det tycks oss som om konstnärerna ger uttryck för resonemang och handlingar som skulle kunna benämnas entreprenöriella. Det vore därför intressant att studera konstnärerna ur ett entreprenörskapsperspektiv.

Styrning av produktutvecklingsprocesser

Konstindustrier är bärare av dels konstnärliga värderingar och dels av kommersiella värderingar. Vi har studerat konstnärernas resonemang kring ekonomi i samband med utveckling av nya produkter. Däremot har vi inte i någon större omfattning studerat hur ledningen styr konstnärernas arbete med produktutveckling. Abernethy & Brownell (1997) skriver om styrning i FoU-organisationer. Det kan vara intressant att, baserat på den artikeln, ställa frågan hur produktutvecklingen styrs i en konstindustri. Studien kan med fördel anlägga ett uttalat ledningsperspektiv.

Flera fallstudier

Vi har avgränsat vår fallstudie till att omfatta konstnärer i Kosta Boda. En vidare studie kan omfatta flera fall. Ett exempel kan vara att studera de konstnärer som ingår i varumärket Orrefors, andra glasbruk eller andra konstindustrier. Syftet skulle kunna vara att studera om det kalkylerande resonemanget vi funnit i vår fallstudie återfinns i en annan konstindustri. Fallstudier i andra konstindustrier än glasbruk skulle även vara relevanta.

KÄLLFÖRTECKNING

- Abernethy, M & Brownell, P. (1997) Management control systems in research and development organizations: the role of accounting, behavior and personnel controls. *Accounting, Organizations and Society*, vol 2, No 3/4, s 233-248.
- Ahrens, T. (1997) "Talking accounting: An ethnography of management knowledge in British and German Brewers" *Accounting, Organizations and Society*, vol 22, No 7, s 617-637.
- Anderbjörk, J-E. (1942) *Kosta glasbruk 1742-1942 jubileumsskrift utgiven av Kosta glasbruk med anledning av dess 200-åriga verksamhet*. Kosta.
- Armstrong, P & Tomes, A. (1996) " Art and accountability: the language of design an managerial control" *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol 9, No 5, s 114-125.
- Ax, C & Ask, U. (1995) *Cost Management*. Lund: Studentlitteratur.
- Ax, C & Ask, U. (1997) *Produktkalkylering i litteratur och i praktik*. Göteborg: BAS.
- Berger, P & Luckmann, T. (1966) *The Social Construction of Reality*. London: Peguin Group.
- Björkegren, D. (1992) *Kultur och ekonomi*. Stockholm: Carlssons.
- Björkegren, D. (1993) "Art Management" *Journal of Socio-Economics*, Vol 22, No 4, s 379-394.
- Björkegren, D. (1994) *Filmens företag*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Björkegren, D. (1996) *The culture business : management strategies for the arts-related business*. London: Routledge.
- Björkman, I. (1999) *Sven Duchamp – expert på auraproduktion*. Stockholm: Företagsekonomiska institutionen Stockholms universitet.

- Bromwich, M & Hong, C. (1999) Activity based costing and incremental costs. *Management Accounting Research*, 1999,10, s 39-60.
- Brunius, J. (1995) (red) *Svenskt Glas*, Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Christiansen, J & Skærbæk, P. (1997) "Implementing budgetary control in the performing arts: games in the organizational theatre" *Management Accounting Research*, 8, s 405-438.
- Chua, W. (1986) "Radical developments in accounting thought" *The Accounting Review*, Vol LXI, No 4, s 601-632.
- Cooper, R & Chew, B. (1996) "Control tomorrow's", *Harvard Business Review*, January-February, s 88-97.
- Cooper, R & Slagmulder, R. (1997) *Target Costing and Value Engineering*. Portland: Productivity Press.
- FAR, (1997) *FARs Samlingsvolym 1997*. Stockholm: Föreningen auktoriserade revisorer.
- Ferreira, L & Merchant, K. (1992) "Field Research in Management Accounting and Control: A Review and Evaluation", *Accounting Auditing & Accountability Journal*, Vol.5, No 4, s 3-34.
- Frenckner, P & Samuelson, L. (1989) *Produktkalkyler i industrin*. Stockholm: Mekanförbundets förlag.
- Frick, G. (1986) *Konstnär i industrin*. Stockholm: Nordiska museets Handlingar 106.
- Guillet de Monthoux, P. (1993) *Det sublimas konstnärliga ledning*. Stockholm: Nerenius & Santérus förlag.
- Guillet de Monthoux, P. (1998) *Konstföretag*. Göteborg: Bokförlaget Korpen.
- Halvorsen, K. (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

- Hines, R. (1988) "Financial accounting: In communication reality, we construct reality", *Accounting Organization and Society*, Vol 13, No 3 s 255-261.
- Holme, I & Solvang, B. (1991) *Forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Jansson, D. (1992) *Spelet kring investeringskalkyler*. Stockholm: Handelshögskolan.
- Johansson, A. & Petersson, B. (1996) *Orrefors Kosta Boda AB – En designstudie av kalkylsystem och internredovisningssystem*. Växjö: Ekonomihögskolan i Växjö.
- Johansson, S-E & Samuelson, L. (1997) *Industriell kalkylering och redovisning*. Stockholm: Norstedts juridik.
- Johansson-Lindfors. (1993), *Att utveckla kunskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Kato, Y & Boer, G & Chow, C. (1995) "Target Costing: An Integrative Management Process", *Journal of Cost Management*, Spring 95, Vol. 9 Issue 1, p39-51.
- Kouzes, J & Mico, P. (1979) "Domain Theory: An Introduction to Organizational Behavior in Human Service Organizations", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol 15, No 4: 449-469.
- Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Luns: Studentlitteratur.
- Lamminmaki, D. (199x) Management accounting for research and development: a literature review and case study. Faculty of Business, department of Accounting & Law, Manukau Polytechnic, New Zealand.
- Lundequist, J. (1995) *Design och produktutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Merriam, S. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*, Lund: Studentlitteratur.
- Molander, B. (1993) *Kunskap i handling*, Göteborg: Daidalos.

Molander, B. (1995) *Mellan konst och vetande*. Göteborg: Daidalos.

Monden, Y. (1995) *Cost Reduction Systems: Target Costing and Kaizen Costing*, Portland: Productivity Press.

Nordström, O. (1964) *Boda Glasbruk 1864-1964*, Malmö: Stenström & Bartelson boktryckeri AB.

Otley, D & Berry, A. (1994) "Case study research in management accounting and control" *Management Accounting Research*, 5, s 45-65.

Orrefors Kosta Boda Kvalitetshandbok ISO 9001.

Paulsson, G. (1919) *Vackrare vardagsvara*, Stockholm: Svenska Slöjdföreningen, Nytryck 1995, Stockholm: Svenska slöjdföreningen.

Rentschler, R & Potter, B. (1996) "Accountability versus artistic development - The case for non-profit museums and performing arts organizations", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol 9, No 5, s100-113.

Ryan, Scapens, Theobald, (1992) *Research Method and Methodology in Finance an Accounting*, Academic press.

Samuelson, L. (1990) *Models of Accounting Information Systems*, Lund: Studentlitteratur.

Schmidt, J & Calantone, R. (1998) "Are Really New Product Development Project Harder to Shut Down", *The Journal of Product Innovation Management*, Vol 15, No 2, s 111-122.

Spicer, B. (1992) "The resurgence of cost and management accounting: a review of some recent developments in practice, theories and case research methods", *Management Accounting research*, 3, s 1-37.

Shank, J & Fisher, J. (1999) "Case Study: Target Costing as a Strategic Tool", *Sloan Management Review*, Fall 1999.

- Svengren, L. (1995) *Industriell design som strategisk resurs*. Lund: Lund University Press.
- Svensson, P. (1990) *Styrning av produktutveckling*. Göteborg: Chalmers tekniska högskola.
- Tempte, T. (1982) *Arbetets ära, om hantverk, arbete, några rekonstruerade verktyg och maskiner*. Stockholm: Arbetslivscentrum.
- Trost, J (1993) *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Trygg, L. (1991) *Engineering design - some aspects of product development efficiency*. Göteborg: Chalmers University of Technology.
- Trägårdh, B. (1997) *Samverkan och samexistens*. Göteborg: BAS.
- Werner, B & Sonder, W. (1997 a) "Measuring R&D Performance – Stat of the Art", *Research Technology Management*, Vol 40:2, s 34-42.
- Werner, B & Sonder, W. (1997 b) "Measuring R&D Performance – U.S and German Practices", *Research Technology Management*, Vol 40:3, s 28-32.
- Yin, R. (1994) *Case study research Design and Methods*. London: Sage.
- Zahle (red) (1961), *Konst och konsthantverksindustri i Norden*, Svensk litteratur.

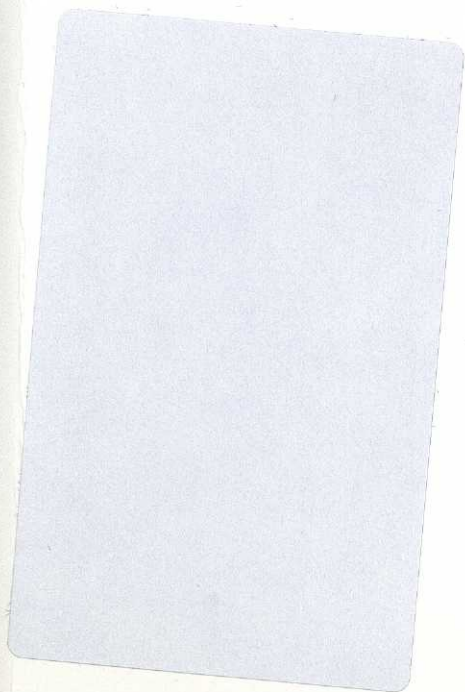
Tidskrifter

Form 1996, nr 1, s 50

Form 1998, nr 3, s 28

Form 1998, nr 3, s 42-43

Svenska Dagbladet (1994) *Intellektet är nyckeln till framtiden*, 1994-10-10, Dalgren, P.





FRÖNOMIEN
BIBLIOTEKET