

HISTORISK TIDSKRIFT  
(Sweden)

127:2. 2007

# Samarbete och konkurrens

Arabia och Rörstrand under ett sekel<sup>1</sup>

Av Susanna Fellman

En snabb integration av det finska och det svenska näringslivet har varit ett framträdande fenomen under det senaste decenniet. Man har tidvis framhållit att Finland och Sverige håller på att bli ett enhetligt affärsområde. Detta är emellertid inte någon ny tanke. Företagen har ofta sett Sverige och Finland som en utvidgad hemmamarknad. Den svenska marknaden har dessutom alltid varit betydelsefull för de finska företagen i deras internationaliseringsprocess, men också många svenska företag har tidigt etablerat sig i Finland.<sup>2</sup> Finskt-svenskt företagssamarbete har tagit många olika former. Under mellankrigstiden var till exempel karteller mellan finska och svenska företag en populär samarbetsform. Kartellerna var ett effektivt sätt att möta konkurrensen ute på världsmarknaderna, men i samarbetet ingick dessutom ofta avtal om att företagen inte skulle konkurrera i det andra landet.<sup>3</sup> Denna intensiva ekonomiska växelverkan mellan Finland och Sverige har naturligtvis berott på ländernas gemensamma historia, på det svenska språkets starka ställning i Finland och på de likartade kulturella och institutionella förutsättningarna.

---

1. Artikeln är en del av projektet "Konkurrenter och kompanjoner – Ekonomi, nationalstat och växelverkan mellan Finland och Sverige", inom forskningsprogrammet "Finskt i Sverige – Svenskt i Finland" som finansierats av Finlands Akademi, Riksbankens Jubileumsfond och Svenska Litteratursällskapet i Finland. Författaren tackar pol. dr Hanna Kuusi och pol. dr Tiina Huokuna för nyttiga kommentarer.

2. Se Juhana Aunesluoma & Susanna Fellman (red.), *Från olika till jämlika: Finlands och Sveriges ekonomier på 1900-talet*, Helsingfors 2006.

3. Harm Schröter har påpekat att denna form av företagssamarbete var typiskt i många andra små stater under denna tid: "Small European nations: cooperative capitalism in the twentieth century", i Alfred D. Chandler, Franco Amatori & Takashi Hikino (red.), *Big business and the wealth of nations*, Cambridge 1997.

---

Pol. dr Susanna Fellman, f. 1963, är docent vid Institutionen för samhällshistoria, Helsingfors universitet. Bland hennes senaste publikationer märks "The role of international labour markets and social networks in the recruitment of top managers in Finnish manufacturing firms, 1900–1975", *Business History* 2003:3 och *Från olika till jämlika: Finlands och Sveriges ekonomier på 1900-talet*, red. tills. med Juhana Aunesluoma.

Adress: Institutionen för samhällshistoria, PB 54, 00014 Helsingfors universitet, Finland  
E-post: susanna.fellman@helsinki.fi

*Ett unikt exempel på finskt–svenskt samarbete*

I denna artikel studeras samarbetet mellan Arabia och Rörstrand från och med grundandet av Arabia år 1874 fram till år 1983 då bolagen gick upp i samma koncern. Fokus läggs vid samarbetet under mellankrigstiden, planerna på en omfattande finsk-svensk porslinskartell på 1940-talet samt etablerandet av samföretaget Arabia-Rörstrand på 1970-talet. Jag koncentrerar mig framför allt på orsakerna till och förutsättningarna för samarbetet.

Samröret mellan porslinsfabrikerna Arabia och Rörstrand kan ses som ett unikt exempel på finskt–svenskt företagssamarbete. Formella ägarband mellan de båda bolagen förekom visserligen under relativt korta perioder, men kontakterna mellan fabrikerna var intima under hela perioden, där element både av samarbete och av konkurrens kan skönjas. Även om relationen kan anses unik, hade samarbetet flera drag som varit typiska för finskt–svenskt företagssamarbete: man strävade att stärka sin ställning på exportmarknaderna och att hindra utländsk konkurrens på hemmamarknaden. Dessutom skulle bolagen inte konkurrera i grannlandet. Artikeln bidrar därför med intressanta aspekter på orsaker till och förutsättningar för företagssamarbete över nationsgränser. Företagssamarbete är som känt sällan lätt i praktiken och fusioner över nationsgränser anses speciellt problematiska. Även om finskt–svenskt företagssamarbete ofta har lyckats rätt bra, var inte ens relationen mellan två företag med en så lång gemensam historia som Arabia och Rörstrand problemfri.

En förutsättning för de intima relationerna var att bolagens produktprofiler var likartade. Den viktigaste produkten var hushållsporslin och samlingsavtalen gällde också främst denna produktionsgren. I Arabia började man visserligen redan på 1800-talet tillverka sanitetsporslin och under mellankrigstiden tegel. Sanitetsporslinets betydelse ökade på 1930-talet då vattenledningar och kloaksystem blev allmänna i bostadshusen. Rörstrand hade ingen egen sanitetsporslins- eller tegeltillverkning, men bolaget ägdes åren 1932–1963 av Skånska Cement AB som också tillverkade sanitetsporslin i de så kallade Ifö-verken. År 1964 blev Rörstrand en del av Upsala-Ekeby-koncernen som igen hade en omfattande tegeltillverkning. Bolagen konkurrerade alltså ibland även på dessa områden och samarbetet och avtalen gällde tidvis dessa produktgrupper.

Sannolikt har också likartade smakpreferenser för hushållsporslin i de båda länderna bidragit till kontakterna mellan bolagen. Det finns flera exempel på utbyte av dekorer och modeller och annat konstnärligt utbyte mellan

bolagen.<sup>4</sup> Vissa skillnader i fabrikenas konstnärliga linjer fanns också. Då Arabia grundades var avsikten att fabriken skulle satsa på enklare porslin, medan Rörstrand producerade exklusivare modeller. Vid sekelskiftet 1900 fick Arabia emellertid en egen finsk särprägel och vid sammanslagningen av Arabia och Rörstrand på 1970-talet var man rädd för att den svenska smånätta designen skulle börja tränga ut den genuint finska, robustare stilen.<sup>5</sup>

### *Finland som språngbräda till Ryssland*

Arabia grundades ursprungligen av Rörstrand 1874. Fabriken fick namnet Arabia efter det område i Helsingfors utkanter där den placerades. Rörstrand hade redan tidigare sålt sina varor på den finska marknaden, men bolaget ville öka försäljningen här och framför allt börja exportera till Ryssland genom att utnyttja Finlands fördelaktiga tullarrangemang i kejsardömet. För detta behövdes ett dotterbolag i Finland. Arabia leddes i början mycket strikt från Rörstrand. Man fick modeller och dekorer från moderbolaget och Arabias yrkeskunniga personal, till exempel den första tekniska ledaren, Gustav Herlitz, som sedermera blev bolagets disponent, och den första fastanställda konstnären, Thure Öberg, kom båda från Rörstrand.<sup>6</sup> Arabia-fabriken tillverkade i början främst enklare porslin, men vissa mera utsmyckade serier producerades också för den ryska marknaden.

De första tio åren gick exporten till Ryssland relativt bra, men efter det stannade utvecklingen av. Ryssland svarade nämligen på denna nya konkurrens med att höja tullarna och minska de tullfria importkvoterna.<sup>7</sup> Utvecklingen inom Arabia motsvarade därför inte de förväntningar man haft i Rörstrand och år 1884 ombildades Arabia till ett finskt dotterbolag där Rörstrand innehade aktiemajoriteten. Bolaget blev därmed mera självständigt och efter det att Gustav Herlitz år 1893 blev disponent började Arabias första expansiva utvecklingsskede. Bolaget började inrikta sig på den finska marknaden och den konstnärliga utvecklingen intensifierades. Bolaget ut-

4. Hannele Nyman, "Arabia-Rörstrand 1975-1977: samarbetsavtalets bakgrund, uppkomst och inverkan på Arabias produktion", i Hannele Nyman & Harri Kalha (red.), *Keramos: några historier om keramik*, Helsingfors 1996, s. 125.

5. Nyman 1996, s. 137.

6. A. Cannelin, *Arabias Porslinsfabrik 1874-1924: minneskrift*, Helsingfors 1924, s. 9; Anne Marie Herlitz-Gezelius, *Rörstrand*, Lund 1989, s. 74.

7. "Arabia genom tiderna", *Saviseppo* 1947:6; Marjut Kumela, Kristiina Paatero & Kaarina Rissanen, *Arabia Porslinsfabrik*, Helsingfors 1987, s. 8.

vecklade egna modeller och dekorer och vann till exempel en guldmedalj på världsutställningen i Paris 1900. Försäljningen tiodubblades under perioden 1875–1913.

Rörstrands intresse för bolaget hade däremot svalnat som en följd av misslyckandet i Ryssland. De oroliga politiska förhållandena i Finland bidrog dessutom till att göra utländska investerare betänksamma.<sup>8</sup> I början av 1900-talet började Rörstrands ägare fundera på att helt göra sig av med Arabia och år 1916 sålde Rörstrand sitt innehav i Arabia till ett finskt konsortium bestående av främst Carl Gustav Herlitz, Hjalmar Ekholm och Leonard Wasenius. Carl Gustav Herlitz, som var son till Gustav Herlitz, övertog följande år befattningen som verkställande direktör. Herlitz ledde Arabia under tre årtionden och utvecklade bolaget till en internationellt betydelsefull porslinstillverkare. På 1930-talet var Arabia den största porslinstillverkaren i Norden och den enda nordiska fabriken som tillverkade alla sorter av keramiska produkter.

Kontakter mellan Rörstrand och Arabia tog emellertid inte slut trots att ägarbanden bröts. År 1922 ombads Carl Gustav Herlitz att som utomstående expert utreda Rörstrands produktion och administration.<sup>9</sup> Rörstrand hade år 1914 köpt Göteborgs Porslinsfabrik, men affären hade lett till ekonomiska problem för moderbolaget och i början av 1920-talet stod man inför stora omorganiserings- och saneringsbehov. Herlitz ansågs lämplig för uppdraget; han kände ju väl till Rörstrand sedan gammalt och dessutom var han intresserad av ledarskaps- och rationaliseringsfrågor. Han var bland annat en tidig förespråkare för taylorismen i Finland.

Herlitz hade en klar uppfattning om vilka åtgärder Rörstrand borde vidta. Han förstod över huvud taget inte varför bolaget köpt Göteborgsfabriken och var dessutom kritisk till bolagets organisation. Han ansåg att de två fabrikererna snarare konkurrerade än samarbetade med varandra. Dessutom påtalade Herlitz allvarliga ledarskapsproblem, eftersom det fanns tre självständiga disponenter i bolaget.<sup>10</sup> Herlitz betonade behovet av att koncentrera

8. *Keramiikka ja lasi. Arabian 100-vuotisjuhlanumero* [Keramik och glas. Arabias 100-årsjubileumsskrift], Helsingfors 1973, s. 13.

9. Kontrakt emellan Aktiebolaget Rörstrands porslinsfabrik och C. G. Herlitz 29/11 1922, Rörstrand 1929–32, Arabias arkiv (AA), Iittala Oy, Helsingfors.

10. PM om Rörstrands aktiebolag 1922, AA.

verksamheten på alla fronter: produktionsmässig, ledarskapsmässigt och geografiskt. Ledningen skulle omhänderhas av en person.<sup>11</sup>

### *Återföreningen*

1920- och 1930-talet innebar en turbulent period i Arabias historia, med bland annat snabba ägarbyten. År 1924 övergick Arabia i en tysk koncerns ägo. Då Herlitz tillsammans med de övriga ägarna beslöt sälja sina aktier, hade han, enligt egen utsago, tänkt sig att Arabia skulle kunna fortsätta som tidigare, men att bolaget som en del av den tyska koncernen skulle garanteras bättre finansiering.<sup>12</sup> Några större förändringar ägde inte heller rum i Arabias ledning: bland andra Herlitz och Hjalmar Ekholm, som övertagit posten som styrelseordförande år 1922, fortsatte i sina befattningar, men utvecklingsmöjligheterna var svaga. Tyskarna hade monopolsträvanden i Europa och strävade efter att dela marknaderna mellan sina dotterbolag. De nya ägarna såg därför inget behov av att utveckla Arabia, utan framhöll att fabriken i sin dåvarande storlek väl kunde tillfredsställa den finska marknadens behov.<sup>13</sup>

Herlitz tröttnade därmed på sin uppgift och när Skånska Cement år 1927 erbjöd honom en större aktiepost i Lidköpings porslinsfabrik, beslöt han på stående fot att köpa aktierna, lämna Arabia och flytta till Sverige.<sup>14</sup> I samma veva erbjöd sig emellertid också de tyska ägarna att sälja tillbaka Arabia till det finska konsortiet. De gamla ägarna inlöste bolaget och Herlitz stannade i Finland. I stället övergick aktierna i Lidköping till Arabia. Förvärvet av Lidköping innebar början på Arabias korta, men relativt omfattande engagemang på den svenska marknaden.

11. Herlitz förslag att hela produktionen skulle koncentreras till Rörstrands fabrik. Rörstrands verksamhet flyttades dock till Göteborg. Det visade sig vara misslyckat. Enligt Anne Marie Herlitz-Gezelius ledde Rörstrands försvagade situation i slutet av 1920-talet till att Arabia erbjöds bolaget år 1929; Herlitz-Gezelius 1989, s. 121 ff.

12. C. G. Herlitz, *Arabia porslinsfabriks tillblivelse och utveckling intill dessa dagar*. Föredrag hållet vid Svenska tekniska vetenskapsakademiens i Finland årsmöte den 22 mars 1939, 1940, s. 6, AA.

13. Jussi Huttunen, *Piirteitä Arabia:n tehtaan 90-vuotisista vaiheista*, Opublicerad minnesskrift, 1968, s. 56, AA.

14. Herlitz 1940.

Tabell 1. Försäljningen i Oy Arabia Ab 1925–1938, fördelat på inhemsk försäljning och export (miljoner mark)

År	Total försäljning	Inhemsk försäljning	Export
1925	20,6	20,2	0,4
1926	21,8	21,4	0,5
1927	22,6	22,1	0,6
1928	25,1	24,2	1,0
1929	21,8	20,6	1,3
1930	22,9	20,4	2,5
1931	23,9	18,4	5,5
1932	32,7	18,9	13,3
1933	38,6	20,1	18,6
1934	47,2	27,2	20,0
1935	51,5	29,0	22,5
1936	60,5	34,5	26,0
1937	75,3	44,7	30,6
1938	81,3	47,6	33,7

Källor: Försäljningstatistik 1925–1933, Liite yhtiökouksen pöytäkirjaan 28/8 1934; Vuosikertomus 1938, Liite yhtiökouksen pöytäkirjaan 1939, Arabias arkiv, littala Oy, Helsingfors.

År 1929 erbjöds Arabia även aktiemajoriteten i Rörstrands Porslinsfabriker. Herlitz blev genast intresserad. Det var ju endast 13 år sedan bolagen gått skilda vägar och han hade utrett bolagets organisation i början av 1920-talet. Dessutom skulle det utgöra ett bra komplement till Lidköping. Köpet av Rörstrand utreddes dock, i motsats till köpet av Lidköping, noggrant av Arabias styrelse.<sup>15</sup> Styrelsen var inte enhälligt för ett köp, men de två ledande personerna, Herlitz och Ekholm, framlade att sammanslutningen Arabia-Rörstrand-Lidköping mer eller mindre skulle kontrollera hushållsporslinsmarknaderna i Sverige och Finland och även få en stark ställning på världsmarknaden. Rörstrand-Lidköping stod tillsammans för cirka 50 procent av den totala porslinstillverkningen i Sverige.<sup>16</sup> Arabia hade ingen inhemsk konkurrent, men importen var inte oansenlig. Ett köp av Rörstrand skulle möjliggöra en diversifiering av produktionen, samtidigt som de enskilda fabriker kunde koncentrera sig på vissa produkter. Man skulle inte behöva utexperimentera nya massor och glasyrer i varje fabrik. Möjligheten att utbyta model-

15. Protokoll fört vid Arabia AB direktionssammanträde 7/5 1929, AA.

16. "Samarbete mellan Arabia och svenska fabriker", *Hufvudstadsbladet* 23/5 1929.

ler skulle öka och administrationen förenklas och förbilligas. Synergi- och rationaliseringsvinster skulle alltså uppnås.

Det begärda priset för Rörstrand bedömdes som relativt högt, men styrelsen beslöt slutligen att köpa bolaget. Rörstrand blev formellt ett dotterbolag till Lidköping men kom alltså att även ”i viss mån träda i dotterbolagsförhållande till Arabia”.<sup>17</sup>

Den lokala ledningen hade fått fortsätta i Lidköping 1927, men som en följd av Rörstrandsaffären flyttade den tekniska ledaren för Arabia, J. M. Bernström, över till Lidköping och övertog ledningen för fabrikena.

Tabell 2. Några statistiska uppgifter över Oy Arabia Ab och dess dotterbolag 1929

	Arabia-fabriken	Åbo Porslins-fabrik	Arabia försäljningsmagasin	Lidköping	Rörstrand
Arbetsdagar	276	280	218	293	287
Arbetare	580	224	11	317	402
Ingenjörer, mästare, kontorspers.	55	18	—	21	48
Avlöningar	10,96 mmk	3,69 mmk	0,164 mmk	0,715 mKr	1,02 mKr
Försäljning	21,8 mmk	7,83 mmk	1,46 mmk	1,24 mKr	1,71 mKr
Export	1,26 mmk	—	—	—	—
Räntor	1,74 mmk	0,51 mmk	—	—	—

Källa: Vuosikertomus 1929, Liite yhtiökokouksen pöytäkirjaan v. 1930, Arabias arkiv, Iittala Oy, Helsingfors.

### Skilsmässa igen

Arabias innehav i Rörstrand och Lidköping blev dock kortvarigt. Redan år 1932 sålde Herlitz de svenska fabrikena tillbaka till Skånska Cement, som erbjöd sig att återinlösa fabrikena till samma pris som Arabia ursprungligen betalat. Dessutom övertog köparen de svenska fabriekernas skulder. I samband med ägarbytet sammanslogs Rörstrand och Lidköping och Fredrik Wehtje övertog ledningen.<sup>18</sup> Wehtje hade stor betydelse för utvecklandet av Rörstrand, men han skulle också påverka utvecklingen i Arabia på 1940-talet (se nedan).

17. Protokoll för Bolagsstämman 1930, AA.

18. Herlitz-Gezelius 1989, s. 124, 140.



Orsaken till att Arabia beslöt att göra sig av med de svenska fabrikerna var flera. Företagen hade inte varit lukrativa för moderbolaget: fabrikerna gick endast med knapp vinst och Arabia hade inte fått någon utdelning. Den ekonomiska depressionen hade drabbat porslinsbranschen hårt och en rationalisering av verksamheten var oundviklig. Framtidsutsikterna var inte goda. Herlitz ville också koncentrera sig på att utveckla Arabia.<sup>19</sup> Han investerade bland annat i tunnelugnar, som avsevärt förbättrade produktiviteten och år 1932 grundades den konstnärliga avdelningen, som småningom blev Arabias stolthet. Herlitz ansåg att det inte lönade sig att konkurrera med den växande billigimporten, utan i stället skulle man satsa på kvalitet och designprodukter.<sup>20</sup> Produktionen av sanitetsporcelain och tegel växte också kraftigt under mellankrigstiden och deras andel ökade på bekostnad av hushållsgodset (tabell 3). Försäljningens värde fördubblades på fyra år och personalen växte snabbt. Under dessa år utvecklades Arabia till Nordens största porslins-tillverkare. Bolaget sökte aktivt efter nya exportmarknader, bland annat i Sydamerika och Sydafrika, och exporten ökade markant (jfr tabell 1).<sup>21</sup>

Tabell 3. Arabias inhemska försäljning, fördelat enligt produktgrupp

	Hushållsgods	Sanitetsporcelain	Tegel
1935	82 %	11 %	7 %
1936	79 %	14 %	7 %
1937	77 %	16 %	7 %
1938	75 %	16 %	9 %
1939	71 %	16 %	13 %
1940	78 %	11 %	11 %
1941	81 %	9 %	10 %
1942	83 %	5 %	12 %

Källa: Oy Arabia Ab, Direktionens årsberättelse för sextiosjunde verksamhetsåret 1940, Liite yhtiökoouksen pöytäkirjaan 9/4 1941; Årsberättelse för år 1942, Arabias arkiv, Iittala Oy, Helsingfors.

Inte heller denna gång tog samröret slut i och med den formella separationen. Herlitz fortsatte som medlem av Rörstrands styrelse, medan Rörstrands VD Fredrik Wehtje och hans bror Ernst, som var VD för Skånska Cement, blev

19. Huttunen 1968, s. 58f.

20. *Keramiikka ja lasi* 1973, s. 20.

21. Direktionens årsberättelse för det 63:dje verksamhetsåret, Bilaga A till protokoll för bolagsstämma 1937, AA.

delägare i Arabia. Separationen ledde dessutom till en segsliten tvist om Arabias möjligheter att exportera till Sverige. I samband med försäljningen av Rörstrand hade nämligen ett avtal upprättats där Arabia förband sig att under en tioårsperiod inte utan Rörstrands godkännande till Sverige exportera hushållsporslin som konkurrerade med de svenska fabrikenas produkter. Motsvarande förpliktelser gällde för de svenska fabriken i Finland.<sup>22</sup> Problemet var att kontraktet kunde tolkas på olika sätt och Arabia och Rörstrand hade naturligtvis olika uppfattning om vad som kunde anses konkurrera med den svenska produktionen. Herlitz menade att svenskarna försökte hindra all export från Arabia till Sverige, medan Rörstrands ledning ansåg att Arabia upprepade gånger olovligt konkurrerade i Sverige. Eftersom Arabias export till Sverige var omfattande – cirka 40 procent av bolagets totala export – under hela 1930-talet och dessutom växte åren efter separationen, hade Rörstrand sannolikt visst fog för sina beskyllningar. En relativt stor andel av Arabias export till Sverige bestod visserligen av sanitetsporslin, som inte berördes av avtalet, medan exporten av hushållsgods sjönk under dessa år, bland annat som en följd av svenska tullförhöjningar.<sup>23</sup>

Tolkningen av detta avtal ledde till en långvarig tvist, som resulterade i att Herlitz redan 1933 tvingades avgå från Rörstrands styrelse. Till sist bröt ett fullständigt handelskrig ut. Den svenska regeringen höjde 1935 importtullarna för hushållsfajans, medan Arabia svarade med att sänka priserna på sina produkter i samma mån.<sup>24</sup> År 1937 höjde Sverige igen tullarna på fajans, med den påföljden att Finland vidtog flera tullförhöjningar på porslinsimporten.

Inom Arabia var man orolig över att konflikten skulle utvidgas till att omfatta även andra keramiska produkter. Arabia hade ända sedan början av 1900-talet tillverkat sanitetsporslin, även om denna industrigren var anspråkslös fram till 1930-talet. I början av 1930-talet utvecklade bolaget en toalettstol där vattenbehållaren fanns i själva stolen, den så kallade Ido-stolen, som blev mycket populär också i Sverige. Eftersom förtroendet mellan Rörstrand och Arabia i detta skede var så gott som obefintligt och Herlitz dessutom hört att Ifö – som var en del av Skånska Cement – hade planer på att börja tillverka sanitetsporslin, misstänkte han att svenskarna också skulle

22. Köpeavtal, Rörstrand 1922–1932, AA.

23. Direktionens årsberättelse för det 63:dje verksamhetsåret. Bilaga A till protokoll för bolagsstämman 1937, AA.

24. Styrelseprotokoll 24/7 1935, AA.

försöka förhindra Arabias export av denna produkt.<sup>25</sup> Man måste alltså komma till en lösning på tvisten.

Arabia och Rörstrand kom slutligen till en överenskommelse år 1937. Enligt avtalet fick Arabia i fortsättningen exportera hushållsporslin till Sverige, men Rörstrand skulle sköta förmedlingen och ensidigt bestämma priser och kvantiteter på den svenska marknaden. Rörstrand fick även provision på försäljningen.<sup>26</sup> Detta innebar ett hårt slag för Arabia: man var igen beroende av det före detta moderbolaget om man ville sälja i Sverige. Dessutom måste Arabia betala för den så kallade service Rörstrand erbjöd.<sup>27</sup> Avtalet innebar också ett personligt nederlag för Herlitz. Arabia var klart den förlorande parten och vissa av bolagets ägare var missnöjda med hur konflikten hade skötts.<sup>28</sup> Förhållandet mellan Herlitz och bröderna Wehtje var också inflammerat. Detta hindrade visserligen inte att Rörstrands ledning 1937 än en gång bad Herlitz övervaka omorganiserings- och tillbyggnadsarbeten i Lidköpingsfabriken. Herlitz kunde dock inte dölja sin bitterhet: "I praktiken ligger ju saken så till, att Freds [Fredrik Wehtje] huvudsakliga arbete var att hindra Arabias export och det i sådan grad, att arbetet på Lidköpingsfabrikernas iordningställande fördröjts till den grad, att det kan ha de mest olycksaliga konsekvenser."<sup>29</sup> Bröderna Wehtjes inflytande i Arabia ökade dessutom och de ägde i början av 1940-talet tillsammans mer än 15 000 av sammanlagt de drygt 64 000 aktierna.<sup>30</sup>

### *Nya samarbetsplaner*

Slutet av 1940-talet var igen en turbulent period i Arabias historia. Kriget hade medfört stora svårigheter, men också de svenska porslinsfabrikerna hade ekonomiska problem. Konkurrenten var hård och billigimporten växte i båda länder. Dessa problem ledde till att Arabia och de svenska porslinsfabrikerna Rörstrand, som fusionerats med Lidköping, Gefle Porslinsfabrik, Karlskrona Porslinsfabrik samt Upsala-Ekeby, ansåg att man borde "samordna

25. Styrelseprotokoll 4/12 1933, AA.

26. Avtal med Rörstrand Porslinsfabriker, 16/1 1937, AA.

27. Huttunen, s. 63; Styrelseprotokoll 23/1 1937, AA.

28. År 1939 påpekade revisorerna att avtalet mellan Arabia och Rörstrand hade inverkat menligt på Arabia och att VD egenmäktigt försökt komma till avtal med Rörstrand utan att informera styrelsen; Bilaga till bolagsstämmans protokoll 18/2 1939, AA. I en svarsinlägga framhöll Herlitz att avtalet även skyddade Arabia mot svensk import; Bilaga till styrelseprotokoll 2/3 1939, AA.

29. Redogörelse 20/3 1937, Rörstrand 1922–1932, AA.

30. Lista över aktieägare; Bilaga till bolagsstämmans protokoll 1946, AA.

sina intressen". År 1946 drog bolagen upp riktlinjerna för ett omfattande och intimt samarbete i form av en gemensam försäljningsorganisation. Målsättningen för denna organisation skulle vara

1) att förbilliga distributionen, 2) att tillföra konsumenterna fabriekernas varor av bästa möjliga kvalitet till billigast möjliga pris, 3) att gemensamt uppträda vid alla tillfällen, som gälla fabriekernas intressen, 4) att tillgodogöra sig de gemensamma forsknings- och rationaliseringsresultat, som fabriekerna kunna komma till. 5) att lägga sina fabriekers produktion så att en parallelltillverkning om möjligt undviks och fabriekernas produktion kompletteras varandra. Detta bolag som kan kallas försäljningsbolag eller holdingbolag, skall ha till huvuduppgift att försälja fabriekernas produktion inom Sverige och för de svenska fabriekerna även ordna exportförsäljningarna samt vidare, i den mån det är möjligt försöka reglera importen av utländskt porslin genom att direkt eller indirekt övertaga sådana agenturer.<sup>31</sup>

Sammanslutningen skulle ha en VD och en styrelse bestående av representanter för de enskilda fabriekerna och den skulle få stora befogenheter att reglera de enskilda fabriekernas försäljning. De drivande krafterna var Upsala-Ekebys verkställande direktör Axel Sterner, som också kontrollerade Karlskrona och Gefle Porslinsfabriker, och Herlitz.<sup>32</sup> Vid sidan av den växande billigimporten sågs även importen från Finland, det vill säga Arabia, som ett hot i Sverige. Det gamla avtalet med Rörstrand hade ju gått ut. Ett kartellavtal med Arabia skulle möjliggöra kontroll av det finska bolagets verksamhet i Sverige och vice versa. Arabia såg dessutom avtalet som ett sätt att kunna säkra råvarutillgången, som var besvärlig under åren efter kriget.

Samarbetsplanerna förföll dock som en följd av Rörstrands och bröderna Wehtjes motstånd. Herlitz och Wehtjes kom inte överens särskilt bra. I april 1947 konstaterade Herlitz att "samarbete med herrar Wehtje icke varit gott".<sup>33</sup> Samarbetet mellan Sterner och Herlitz förefaller igen att ha löpt smidigt och då planerna på en försäljningsorganisation hade förfallit, planerade Arabia och Upsala-Ekeby sinsemellan ett vittgående tekniskt samarbete.

31. "Utkast till Avtal mellan Arabia Porslinsfabriker, Helsingfors, A/B Rörstrands Porslinsfabriker, Lidköping, Gefle Porslinsfabriks A/B, Gävle, A/B Karlskrona Porslinsfabrik, Karlskrona, Upsala-Ekeby, Ekebybruk, med dess keramikillverkning", 26/7 1946, Rörstrand 1922-1932, AA.

32. Styrelseprotokoll 3/6 1946, AA.

33. Inlaga undertecknad av C. G. Herlitz den 16/4 1947, bilaga till styrelseprotokollet för O/Y Arabia A/B 16-17/4 1947, AA.

Arabia skulle importera rågodsbrända keramiska plattor från Upsala-Ekeby och gläsera dem i Finland, medan Upsala-Ekeby skulle bistå med teknisk expertis. Arabia åtog sig å sin sida ge teknisk rådgivning till Gefle Porslinsfabrik, som behövde utvidgas och ombyggas. Upsala-Ekeby förband sig dessutom att bilda ett svenskt aktiebolag, närmast ett försäljningsbolag, för att "tillvarata Arabias intressen i Sverige".<sup>34</sup> Då frågan var uppe i Arabias styrelse motsatte sig Ernst Wehtje, förståeligt nog, planerna och påpekade att det skulle försvåra samarbetet mellan Rörstrand och Arabia.<sup>35</sup> Herlitz försäkrade då att han också ville förhandla om ett intimare samarbete med Rörstrand. Avtalet med Upsala-Ekeby godkändes formellt, men hann aldrig komma igång. Stora omställningar ägde nämligen samtidigt rum i Arabia: en av de största verkstadskoncernerna i Finland, Oy Wärtsilä Ab, köpte aktiemajoriteten i Arabia.

Wärtsiläs VD, Wilhelm Wahlforss, övertog omedelbart ordförandeskapet i Arabias styrelse och, som ofta var fallet då Wahlforss övertog ett annat bolag, råkade han och den sittande verkställande direktören omedelbart på kollisionskurs.<sup>36</sup> Han ansåg att Herlitz hade skött Arabia illa. Även Herlitz var egensinnig och dominerande och eftersom han hade lett "sitt" Arabia i tre decennier hade han svårt att tolerera den nya ägaren. Det är även troligt att Herlitz hade förlorat en stor del av sitt förtroende som en följd av den utdragna dispyten med Rörstrand på 1930-talet. Kritik för hans agerande hade framlagts av revisorerna i Arabia redan 1939. Dessutom hade han fortsatt samarbetsförhandlingarna med Upsala-Ekeby trots motståndet från Wehtjes, som blivit allt mer inflytelserika i Arabia. I april 1947 bad Herlitz, mer eller mindre frivilligt, om avsked. I en inlaga till styrelsen anklagade han "herrarna Wehtje" och Wahlforss för att göra hans arbete omöjligt.<sup>37</sup>

Samarbetsplanerna med Upsala-Ekeby förföll slutgiltigt i och med Herlitz avgång. Sterner meddelade att "han ej längre hade intresse av det planerade samarbetet, sedan han erfarit att verkställande direktören ämnade lämna Arabia".<sup>38</sup> Förhandlingarna med Upsala-Ekeby ledde visserligen till att några

34. Utkast till Avtal mellan [...] 31/3 1947, AA.

35. Styrelseprotokoll 16-17/4 1947, AA.

36. Enligt Stig H. Hästö, direktör för Finlayson 1962-1978, existerade det inte någon ledningsgrupp i Wärtsilä. Det fanns bara "Wahlforss och något diffust organ"; Stig H. Hästö, *Vuodet kertyvät, pilvet haihtuvat: omaelämäkerrallista tarinaa ja mietteitä seitsemältä vuosikymmeneltä*. [Ären går, molnen passerar: biografiska tankar och anteckningar från sju årtionden], Borgå 1987, s. 148.

37. Inlaga [...] 16/4 1947, AA.

38. Styrelseprotokoll 3/5 1947, AA.

finska konstnärer flyttade över från Arabia till Upsala-Ekeby.<sup>39</sup> Som plåster på såret erbjöd sig Wehtje att bistå Arabia så att "den svenska försäljningen kunde tillförsäkra Arabia högre pris och mera valuta på denna marknad", men Wahlforss konstaterade att Arabia i framtiden skulle satsa på marknader där man fick ett bättre pris.<sup>40</sup> Under 1950-talet – den finska designens guldålder – gjorde Arabia stora landvinningar ute i Europa och i USA.

### *Samgång igen*

Trots framgångarna på 1950-talet och hushållens växande disponibla inkomster, stötte Arabia på ekonomiska problem i slutet av 1960-talet. En orsak var att antalet dekorer och modeller hade fått växa ohämmat. Avregleringen av handeln på 1960-talet medförde dessutom att importen av konkurrerande varor ökade kraftigt. Finländarna reste också i större utsträckning utomlands. Trots att den finska designen hade skapat sig internationell renommé, måste Arabia även börja beakta vad som producerades i andra länder.<sup>41</sup>

Arabias ledning valde att satsa på enkla modeller och på ränder eller schablondекorer som var billiga att tillverka. Denna lågprisstrategi visade sig ohållbar. Den långsiktiga planeringen och de konstnärliga kraven förföll. Enligt Hannele Nyman rådde det dessutom en kris inom finsk design. 1950-talets storhetstid var förbi och på vissa håll påstod man att "Finnish Design" varit en myt.<sup>42</sup> Arabias marknadsandel på den finska markanden sjönk från 76 procent till 53 procent under ett decennium (1966–1975).<sup>43</sup> Också exportens andel av försäljningen sjönk och var som lägst nere i 20 procent. De ekonomiska problemen tornade upp sig och bolaget uppvisade betydande förluster i början av 1970-talet. Arabias ledning gjorde vissa försök att rationalisera och minska produktutbudet, men problemen blev akuta i och med den internationella recessionen på 1970-talet.

Även Rörstrand hade stora problem på 1960-talet. Fredrik Wehtje hade dragit sig tillbaka 1963 och följande år köpte Upsala-Ekeby fabriken. De nya ägarna förnyade bolagets strategi för att svara på de utmaningar som den nya

39. Johan Helmersson & Per-Anders Asplund, *Upsala-Ekeby keramik*, Knivsta 1994, s. 12.

40. Styrelseprotokoll 24/7 1947, AA.

41. Tiina Huokuna, *Vallankumous kotona! arkielämän visuaalinen murros 1960-luvun lopussa ja 1970-luvun alussa* [En revolution i hemmet! Vardagslivets visuella förändring i slutet av 1960- och början av 1970-talet], Helsingfors 2006.

42. Nyman 1996, s. 126.

43. *Saviseppo* 1977:3, s. 15.

internationella omgivningen ansågs föra med sig. Rörstrands sortiment utvidgades till att omfatta glas, porslin och rostfritt stål. Denna strategi visade sig emellertid misslyckad. I samband med en kraftig sanering av verksamheten i slutet av 1960-talet sade man dessutom upp eller pensionerade yrkeskunniga arbetare, vilket ledde till en åderlåtning av kompetensen. Täta chefsbyten avlöste varandra och det fanns inom moderbolagets ledning liten förståelse för konstnärliga krav.<sup>44</sup>

Då recessionen tillstötte på 1970-talet stod både Arabia och Rörstrand inför en överhängande katastrof. Tanken på att igen förena de två fabrikerierna väcktes. Ett samarbetsavtal kom också snabbt till stånd och år 1974 bildades samföretaget Arabia-Rörstrand, vars verksamhet inleddes 1975. Initiativet till samarbetet kom från svenskt håll. Eftersom Rörstrand hade kapacitetsproblem på vissa områden tänkte man att Arabia skulle kunna producera en del av Rörstrands populäraste serviser. Dessutom var Arabias export till Tyskland och USA större än Rörstrands och Arabia kunde här ge draghjälp åt Rörstrand. Arabias ledning bedömde igen att Rörstrands erfarenhet av sanering skulle kunna utnyttjas i Arabia. Man skulle också utveckla och rationalisera produktionen samt samordna och effektivisera marknadsföring och distribution av hushållsporslin.<sup>45</sup> 1960- och 1970-talen var dessutom generellt en period av konsolidering inom den keramiska branschen.<sup>46</sup>

Motiveringen för samgången påminner mycket om orsakerna till Arabias köp av Rörstrand år 1929 och för det planerade kartellsamarbetet på 1940-talet: man skulle upprätthålla bolagens konkurrenskraft både på hemma- och på exportmarknaderna, stävja billigimporten, undvika inbördes konkurrens samt utnyttja synergieffekter.<sup>47</sup> Trots vikande marknadsandelar hade bolagen ännu en stark position på hemmamarknaderna. Arabias marknadsandel i Finland var drygt 50 procent, medan Upsala-Ekeby, med Rörstrand-Gefle-Hackefors, svarade för cirka 30 procent av porslinsmarknaden i Sverige.<sup>48</sup> Dessa marknadsandelar skulle räddas, samtidigt som bolagens ställning på de nordiska marknaderna skulle stärkas.<sup>49</sup>

44. Herlitz-Gezelius 1989, s. 186f.

45. Avtal mellan Upsala-Ekeby Aktiebolag och Oy Wärtsilä Ab 28/6 1974, GA, Arabia-Rörstrand 1975-1979, AA.

46. Nyman 1996, s. 126-128.

47. Kumela m. fl. 1987, s. 94.

48. Nyman 1996, 128f.; *Saviseppo* 1973:3.

49. Rörstrandprodukternas marknadsföring i Finland, PM 18/10 1976, Arabia-Rörstrand 1975-1977, AA.

Den främsta konkreta åtgärden var att genomföra en arbetsfördelning mellan fabrikerna. Överlappande verksamhet skulle saneras bort och de två fabrikerna skulle koncentrera sig på olika tillverkningsmaterial.<sup>50</sup> Arabia fick stengodset på sin lott, medan Rörstrand skulle koncentrera sig på fajans och porslin. ”För att ge Arabia märket sting krävs härutöver en konstnärligt högklassig ateljékollektion och konstkeramik.”<sup>51</sup> Samföretaget skulle även sköta marknadsföring och försäljning. I samarbetsavtalet ingick en klausul om vinstreglering mellan bolagen: efter en övergångsperiod på tre år skulle Arabias och Rörstrands förluster och vinster delas jämnt.<sup>52</sup> Denna klausul gav senare upphov till problem.

I praktiken gick samarbetet ut på att ett nytt företag grundades: Arabia-Rörstrand, som ägdes till hälften av Wärtsilä och till hälften av Upsala-Ekeby. Det var ett formellt finskt aktiebolag, men ledningen och huvudkontoret förlades till Sverige. Samföretaget hade en egen styrelse och den dagliga verksamheten leddes av en verkställande direktör och en ledningsgrupp bestående av fyra medlemmar – två från Rörstrand och två från Arabia. Styrelseordföranden kom från Wärtsilä och verkställande direktören från Upsala-Ekeby. Verkställande direktör blev Upsala-Ekebys VD Erik Hammerlund. Samföretaget var främst en administrativ enhet och de två fabrikerna fortsatte som självständiga fabriker.<sup>53</sup>

Att man valde en modell med samföretag och inte en fullständig fusion eller två helt självständiga företag inom samma koncern är intressant. Idén med samföretag var att ingendera av ägarkoncernerna skulle ha en dominerande position: ”Sålunda har parterna funnit det särskilt angeläget att åstadkomma ett sådant samgående, i vilket varje strävan att gynna den ena parten på den andras bekostnad skall vara meningslöst.”<sup>54</sup> I Arabia var man också helt emot en fusion.<sup>55</sup> I den svenska pressen bedömdes det däremot att samarbetet stegvis skulle leda till fusion, men, som tidskriften *Veckans Affärer*

50. Sammanfattning av GA:s [G. Anderssons, VD] uppfattning om Arabias ställning inom Arabia-Rörstrand 2/7 1974, tills. med E. Pursiainen, GA, Arabia-Rörstrand 1975–1979, AA.

51. Arabias långsiktiga produktprofil 9/3 1976, kommentar till Ledningsgruppens protokoll 26/1 1976, AA.

52. Avtal mellan Upsala-Ekeby Aktiebolag och Oy Wärtsilä Ab 28/6 1974, AA.

53. För detaljer, se Avtal [...] 28/6 1974, AA.

54. Sammanfattning av GA:s uppfattning om Arabias ställning inom Arabia-Rörstrand 2/7 1974, tills. med E. Pursiainen, GA, Arabia-Rörstrand 1975–1979, AA.

55. Protokoll fört vid AR-ledningsgruppens möte 4/5 1976, GA, Arabia-Rörstrand 1975–1979, AA.



framhöll, måste en fusion genomföras stegvis för att inte opinionen i Finland skulle stjälpas avtalet, vilket hade varit fallet vid den så kallade ASEA-Strömberg-affären.<sup>56</sup>

### Sanering och gnissel

Vissa saneringar och rationaliseringar lyckades man åstadkomma. Arabias personal minskade med hälften, antalet modeller och dekorer skars kraftigt ner och Arabias negativa resultatutveckling vände. Då man i Arabia internt utvärderade samarbetet i augusti 1977 konstaterades att samarbetet hade medfört teknisk och marknadsmässig synergi och att Arabias tänkande blivit mera nordiskt. Produktionskostnaderna sjönk som en följd av specialiseringsstrategin.<sup>57</sup> Enligt Upsala-Ekebys VD Erik Hammerlund drog även Rörstrand nytta av samarbetet.<sup>58</sup> I tidskriften *Veckojournalen* ansåg man faktiskt att svenskarna gjort en mycket god affär: "Rörstrand fick det berömda Arabia-namnet för ingenting."<sup>59</sup>

Samarbetet ledde dock inte till de positiva effekter man tänkt sig. Differentierings- och specialiseringsprocessen gick inte smärtfritt och även om arbetet med produktionsplaneringen var intensivt gick planerna, som såg bra ut på papper, inte alltid att genomföra. Trots att nedkörningen av Rörstrand stengodstillverkning var av "högsta prioritet", var man ännu 1975 tvungen att öka produktionen av stengodsserviserna "Annika" och "Elisabeth", eftersom efterfrågan var så stor.<sup>60</sup> Arabia började faktiskt aldrig tillverka Rörstrands stengodsmodeller. Samgången genomfördes innan några konkreta planer på hur samarbetet skulle gestalta sig i praktiken hade uppgjorts. Detta innebar att verksamheten under de två första åren gick ut på ett ständigt planerings- och strategiarbete.

Saneringen av Arabias sortiment genomfördes utan större tanke på konstnärlig kvalitet. I Arabia skulle man satsa på produkter i medelprisklass. Detta ledde till att man, vid sidan av dagsländorna, även sorterade ut populära serier som "Paradis", "Kilta" och det berömda risporslinet. Utsorteringen av dessa klassiker hade negativa konsekvenser för Arabias profil och bolagets

56. *Veckans Affärer* 27/2 1975. ASEA försökte på 1960-talet köpa det finska Strömberg. Dessa planer ledde till en storm i offentligheten och bland bolagets ingenjörer. Frågan behandlades på högsta politiska nivå i Finland och köpet förföll som en följd av detta motstånd.

57. Samarbetets utvärdering 22/8 1977, Arabia-Rörstrand 1975–1977, AA.

58. Synpunkter på samarbetet/EH 13/9 1976, Arabia-Rörstrand 1975–1977, AA.

59. "Bra affär för Rörstrand", *Veckojournalen*, februari 1975.

60. Protokoll från ledningsgruppens möte 10/10 1975, AA.

finska identitet försvagades. Allmänheten uppfattade att Arabias flaggskepp hade offrats för att de inte skulle konkurrera med Rörstrands serviser.<sup>61</sup> Den konstnärliga personalen förhöll sig också negativt till samgången, eftersom konstavdelningen beskars kraftigt. Många konstnärer uppfattade saneringsprocessen som förödmjukande och dikterad av svenskarna.<sup>62</sup> Den tidigare chefen för konstindustriavdelningen Richard Lindh påpekade visserligen att det förekom många missuppfattningar om samarbetet och om Rörstrands agerande. Enligt honom var rationaliseringen kraftig, men det var inte fråga om någon "utrensning". Alla avdelningar kunde fortsätta och många konstnärer fick stanna. Även produktutvecklingen fortgick.<sup>63</sup> Enligt Kaj Franck, "Kiltas" skapare, var nedläggningen av serien en del av Arabias strategi att gå över från fajans till stengods, vilken hade inletts redan år 1969.<sup>64</sup> Enligt Nyman glömde man ändå formgivningen och särprägelns betydelse i saneringsivern.

I Arabia var man även missnöjd över hur försäljningen och marknadsföringen av Arabias produkter i Sverige skötts. På övriga marknader hade framgången helt uteblivit. Också i Sverige bedömde man att Arabia, trots saneringen, inte dragit någon större nytta av samarbetet och att Rörstrand hade gått för hårt ut i sin sanering av Arabias produktion.<sup>65</sup>

### *Strider och ledarskapsproblem – Samföretaget upplöses*

Vid sidan av de konstnärliga och produktionsmässiga problemen visade sig samarbetsmodellen med två jämnstarka parter vara ohållbar. För det första var ledningsmodellen "med consensus utan fabriksneutral pådrivare" ineffektiv och beslutsprocessen komplicerad.<sup>66</sup> Modellen hade ursprungligen valts för att hindra att någondera av parterna skulle bli starkare än den andra, men den ledde i stället till en ständig maktkamp. Även i offentligheten blev det snabbt känt att samarbetet inte löpte särskilt bra.<sup>67</sup> I Wärtsilä hade man redan vid undertecknandet av avtalet misstänkt att ledningsmodellen skulle bli en akilleshäla.<sup>68</sup> Misstankarna bekräftades snart. Man uppfattade att

61. Nyman 1996, s. 136f.

62. Raija Tuomi 11/8 1989; Ester Tomula 5/10 1988, Formgivarintervjuer, Designmuseet, Helsingfors.

63. Richard Lindh 4/12 1989, Formgivarintervjuer, Designmuseet, Helsingfors.

64. Kaj Franck *Muotoilija Formgivare Designer*, Borgå 1992, s. 62.

65. *Veckans Affärer* 7/2 1980.

66. Samarbetets utvärdering 22/8 1977, AA.

67. *Veckans Affärer* 22/4 1976.

68. Sammanfattning av [...] inom Arabia-Rörstrand 2/7 1974, AA.

Arabia låg i underläge och speciellt kontakten med Erik Hammerlund var dålig, emedan hans maktposition sågs som oacceptabel: "Hammerlunds roll som VD i Upsala-Ekeby och i Arabia-Rörstrand samt styrelseordförande i Kosta-Boda kunde Wärtsilä inte smälta."<sup>69</sup> Hammerlund handlade också ur Wärtsiläs synvinkel ofta egenmäktigt. Bland annat införskaffade Upsala-Ekeby glasbruken Kosta-Boda i augusti 1975, utan att på förhand informera Wärtsilä om saken. Wärtsilä, som ägde Notsjö glasbruk, ogillade naturligtvis köpet. Det största problemet var dock att man inte informerats. Rörstrand beslöt också plötsligt att köpa den norska porslinsfabriken Egersund. Arabia var emot köpet, men Hammerlund drev igenom affären.

Efter köpet av Egersund förlorade Wärtsilä förtroendet för Hammerlund och samarbetet råkade in i en kris. Ägarkoncernerna insåg att man måste göra något åt ledningsmodellen för att råda bot på dödläget. Resultatet var att Hammerlund blev tvungen att avgå som VD för Arabia-Rörstrand.<sup>70</sup> Efter det hade samföretaget ingen verkställande direktör. Genom denna omorganisering blev man visserligen av med Hammerlund, men avsaknaden av en heltidsanställd VD medförde i stället att beslutsprocessen blev trög. I Wärtsilä uppfattade man dessutom att Hammerlund fortsättningsvis utövade ett oacceptabelt inflytande i Arabia-Rörstrand.

Droppen som fick bägaren att rinna över var avtalet om vinstreglering. Det började belasta samarbetet redan innan den överenskomna övergångsperioden kommit till slut. Arabias ekonomiska resultat hade efter samgången snabbt förbättrats, medan Rörstrands resultatutveckling var "skrämmande svag".<sup>71</sup> Enligt vinstregleringsklausulen skulle Arabias positiva resultat efter övergångsperioden ju användas för att täcka Rörstrands förluster och i Wärtsilä anade man bekymmer. Dessutom uppfattade man att förlusterna hade uppstått som en följd av ett ansvarslöst slöseri, bland annat genom köpet av Egersund.<sup>72</sup> Dessutom var Gefle-fabriken olönsam. Från finsk sida yrkade man på att Rörstrand borde göra sig av med dessa fabriker, men Hammerlund motsatte sig förslaget. Hammerlund anklagade i stället Wärtsilä för avtalsbrott. I Wärtsilä ansåg man att avtalet följts: man skulle ju inte under

69. Arabia-Rörstrand, Vissa bakgrundsfakta om avtalet. 31/8 1977, Arabia-Rörstrand 1975-1977, AA.

70. Protokollsutdrag ur Wärtsiläs styrelseprotokoll 15/10 1976, Arabia-Rörstrand 1975-1977, AA.

71. Arabia-Rörstrand, Vissa bakgrundsfakta om avtalet, AA.

72. Protokollsutdrag ur Wärtsilä styrelseprotokoll 16/9 1977, AA.

övergångsperioden reglera några vinster och förluster. Dessutom rådde det oenighet om huruvida det över huvud taget fanns någon vinst att reglera.<sup>73</sup> En utomstående utredare kallades in, men inte ens han fick parterna att komma överens och gav efter en tid upp.<sup>74</sup>

Ilskan i Wärtsilä växte. Den 30 mars 1977 sammanträdde Upsala-Ekebys styrelseordförande Carl Langenskjöld med Wärtsiläs dåvarande VD Tankmar Horn i Helsingfors för att reda ut möjligheterna till fortsatt samarbete. Hammerlunds person föreföll vara en tröskelfråga för Arabia och Langenskjöld kunde bara konstatera att en ökad integration mellan Arabia och Rörstrand inte kunde lyckas så länge Hammerlund var VD för Upsala-Ekeby.<sup>75</sup> Carl Langenskjöld försökte gjuta olja på vågorna och beklagade Hammerlunds beteende. Samtidigt framhöll han det viktiga i att man "gemensamt möta den yttre fienden och icke bekämpa varandra inbördes". Han påpekade även att Upsala-Ekeby svårligen kunde säga upp Hammerlund.<sup>76</sup> Samarbetet var alltså dödsdömt och den 7 oktober 1977 beslöt moderbolagen att upplösa Arabia-Rörstrand. Utåt framlade man som motivering att marknadsituationen förändrats radikalt sedan 1974 och att förutsättningar för ett samarbete inte längre fanns. Vidare hävdades att konsumentbeteendet hade förändrats. Den moderna konsumenten förflyttade sig snabbt från en typs produkter till en annan och den tungrodda organisationen i samföretaget hade gjort det omöjligt att svara på de snabba svängningarna.<sup>77</sup> Dessutom bedömde man att kunderna hade haft svårt att uppfatta sammanhanget med tre företag: Arabia, Rörstrand och Arabia-Rörstrand.

Efter samarbetsavtalets upplösning upplevde Arabia ett uppsving och marknadsandelen på hemmamarkanden steg till mellan 60 och 70 procent. Även exporten växte snabbt. *Veckans Affärer* bedömde att Arabia snabbt hittade sin form efter skilsmässan.<sup>78</sup> 1983 köpte Wärtsilä Rörstrand på nytt och denna gång fortsatte Arabia och Rörstrand som separata bolag inom

73. Synpunkter på samarbetet/EH 13/9 1976, Arabia-Rörstrand 1975-1977, AA.

74. Brev från Joe Sundholm till auktoriserade revisorn C. H. på Witting Öhrlings Revisionsbyrå. 21/12 1976. Arabia-Rörstrand 1975-1977, AA.

75. Arabia-Rörstrand, Vissa bakgrundsfakta om avtalet, AA.

76. Sammandrag av telefonsamtal mellan Carl Langenskjöld (CL) och Svante Norrby (SN) 22/9 1977, Arabia-Rörstrand 1975-1977, AA.

77. Arabian ja Rörstrandin yhteistyö, Tarkennetut perustelut, G. Andersson 21/10 1977, Arabia-Rörstrand 1975-1977, AA.

78. *Veckans Affärer* 29/11 1979.

koncernen. 1991 såldes Arabia, Notsjö och Rörstrand till Hackman-koncernen. Bolagen ombildades år 2003 till den så kallade Iittala-gruppen, som i dag ägs av ett finskt konsortium. Konsortiet lade i mars 2005 ned verksamheten i Rörstrandsfabriken.

### *Diskussion*

I inledningen konstaterades att förhållandet mellan Arabia och Rörstrand utgör ett unikt exempel på företagssamarbete över Bottniska viken. Dessa två fabrikers utveckling var intimt sammanflätade med varandra. De har upprepade gånger mötts för att sedan skiljas igen. Relationen präglades av ett ömsesidigt beroendeförhållande, kombinerat med ständigt återkommande konflikter. Man kunde förlikna förhållandet med en besvärlig syskonrelation eller ett olyckligt äktenskap ur vilket ingendera parten riktigt slutgiltigt kunde lösgöra sig.

Även om Arabia och Rörstrands förhållande var unikt, hade samarbetet nog också många drag som varit typiska för svenskt–finskt företagssamarbete. Under det senaste decenniet har företagsfusioner mellan svenska och finska bolag ofta motiverats med att företaget som är begränsade till ett enda nordiskt land är för små för att kunna konkurrera med de internationella jättarna. Det är bättre att alliera sig med ett annat nordiskt företag än att bli fusionerad med en internationell koncern. Dylika argument förekom upprepade gånger i motiveringarna för Arabias och Rörstrands samarbete. Via samarbete kunde man dessutom undvika inbördes konkurrens. Till exempel i det finsk–svenska kartellsamarbetet var det ofta uttalat att man inte skulle komma in på varandras marknader. De svenska porslinsfabrikernas intresse för ett samarbete med Arabia motiverades ofta av att man kunde kontrollera eller till och med neutralisera Arabia på hemmamarknaden.

Tanken på Sverige–Finland som en utvidgad hemmamarknad och det andra landet som en sprängbräda till större marknader förekom också. Rörstrand ville från början utnyttja Finland för att komma in på den ryska marknaden. Under 1970-talet hoppades man inom Rörstrand på att Arabia skulle kunna bidra med draghjälp ute på exportmarknaderna. En av Arabias målsättningar med samarbetet med Rörstrand och andra svenska porslinsfabriker, var igen att stärka sin position i Sverige, som under mellankrigstiden var bolagets viktigaste exportmarknad. Arabias ambitioner i Sverige var samtidigt den främsta faktorn till konflikten mellan fabrikena.

Samarbetet mellan Arabia och Rörstrand framtvingades vanligen under

perioder av kris i något eller båda av bolagen. Problemen efter förvärvet av Göteborgs Porslinsfabrik var en viktig orsak till att Arabia 1929 kunde köpa Rörstrand. Åren efter kriget, då kartellsamarbetet var aktuellt, var en period av knapphet och osäkra framtidsutsikter, medan samarbete på 1970-talet framdrevs av djupa kriser som en följd av avreglering, integrationssträvanden och den internationella recessionen. Under 1950-talet, då både Rörstrand och Arabia upplevde en gynnsam period, var bolagen kanske som mest självständiga.

Det är dessutom intressant att notera att samlingsplanerna inte ledde till några större framgångar. Rörstrands planer på att via Finland nå en stark position på de ryska marknaderna grusades. Samarbetet 1929–32 kan visserligen inte anses som direkt misslyckat, men Arabias förväntningar på framgångar från förvärvet av Lidköping och Rörstrand infriades inte och perioden utgjorde en kort parentes i de båda bolagens historia. Perioden lade dessutom grunden för utdragna konflikter. Kartellsamarbetet kom aldrig till stånd, medan samarbetet på 1970-talet fort avvecklades, även om vissa rationaliseringsfördelar uppnåddes.

Varför misslyckades samarbetet då gång på gång? De är naturligtvis svårt att helt uttömmande svara på frågan. Rörstrand hade kanske inte räknat med ryska motåtgärder; ledningen av Lidköping och Rörstrand var kanske mera komplicerad än man tänkt sig i Arabia. Avståndet var stort och Herlitz förefaller inte alltid att ha haft kontroll på läget. Kartellsamarbetet föll på att de aktiva personerna inte kunde enas, men samtidigt ägde stora omställningar rum i flera av bolagen. Förutsättningarna för samarbete på 1970-talet verkar ha varit svaga redan från början. Samgången genomfördes snabbt och oplanerat. 1960- och 1970-talen var dessutom en genomgripande brytningsperiod. Stora omvälvningar på det visuella planet och i fråga om konsumentbeteende ägde rum, med krav på ekonomiska, konstnärliga och linjemässiga omstruktureringar. Det finska näringslivet tog sina första stapplande steg mot en internationalisering och ute i Europa tog den ekonomiska integrationen fart. Det var svårt för bolagen att orientera sig i den nya internationella omgivningen.

## Cooperation and Competition: Arabia and Rörstrand during one century

A rapid integration between Finnish and Swedish business has occurred during the last decade. Cooperation and integration between companies from these two countries are no new phenomena, however, but have a long history due to the close institutional and historical roots of the countries. This article investigates the joint history of two porcelain factories: the Finnish Arabia and the Swedish Rörstrand. Although a unique relationship due to its intensity and longevity, it nevertheless has many characteristics typical of Swedish–Finnish company cooperation of today.

The shared history of these two factories started with the foundation of Arabia by Rörstrand in 1874 and lasted until 2005, when production in Rörstrand was closed down. In this article the period under investigation is from 1874 until 1983, when Rörstrand and Arabia were united within the same Finnish business group. The main focus is first on the inter-war period, when Arabia for a few years was the main owner of the Swedish Rörstrand; second, on the aftermath of this interval, third, on the plans for an extensive porcelain cartel between Swedish and Finnish producers after the Second World War; and, finally, on the foundation of a joint enterprise, Arabia-Rörstrand, in the 1970s. Often troublesome, these phases in the history of the two companies reveal many features that have been persistent and typical for Finnish–Swedish company cooperation. For example, although industrial cooperation between these two countries has been fairly successful, elements of conflict and competition are observed in the companies' joint ventures. The rationale behind cooperation was often that the companies would be better equipped to meet foreign competition and increase competitiveness on export markets by joining forces. Cooperation was also supposed to lead to synergy and rationalisation gains. However, through cooperation, for example by cartel type agreements, both sides also aimed to control the other company's activities on the domestic market. This was the main source for often long-lasting and bitter conflicts. Similar developments can be seen in present day cooperation.

Key words: history, company cooperation, ceramic industry, Finland, Sweden