

Efter andra världskriget kom förutsättningarna för den svenska bryggeriindustrin att förändras. Konkurrensbegränsningar i form av kartellsamarbete skulle ersättas med ökad konkurrens. Vid mitten av 1950-talet upplöstes slutligen Bryggeriidkareförbundet, den kartell som hade organiserat branschen under de sista femtio åren.

I **Kartellen som sprängdes** står effekterna av efterkrigstidens institutionella omvandlingar i fokus. Den svenska bryggeriindustrins strukturomvandling analyseras utifrån de regionala monopolens upplösning och de stora koncernbryggeriernas expansion. Ett centralt tema i undersökningen är hur koncernerna i Göteborg och Stockholm konsoliderar sin ställning, samtidigt som nya aktörer söker sig in på ölmarknaden.

Peter Sandberg är verksam som forskare och lärare vid Ekonomisk-historiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Detta är hans doktorsavhandling.

Peter Sandberg

Kartellen som sprängdes

Svensk bryggeriindustri under institutionell
och strukturell omvandling
1945–1975

Peter Sandberg

Kartellen som sprängdes



EKONOMISK-HISTORISKA INSTITUTIONEN
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET
Box 720, SE 405 30 GÖTEBORG
www.econhist.gu.se

Kartellen som sprängdes

Kartellen som sprängdes

Svensk bryggeriindustri under institutionell
och strukturell omvandling
1945–1975

Peter Sandberg

MEDDELANDEN FRÅN EKONOMISK-HISTORISKA INSTITUTIONEN
HANDELSHÖGSKOLAN VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Abstract

Kartellen som sprängdes. The Swedish brewing industry during institutional and structural change 1945 – 1975. (Publications of the Department of Economic history, School of Business, Economics and Law, Göteborg University, no 98)

ISSN 140 -2864 ISBN 91-85196-64-9 Göteborg 2006

Author: Peter Sandberg

Doctoral Dissertation at the Department of Economic History, School of Business, Economics and Law, Göteborg University. (Written in Swedish with a summary in English).

Distribution: The department of Economic History, School of Business, Economics and Law, Göteborg University, Box 720, SE-40530 Göteborg, Sweden.

In the aftermath of the Second World War there was a turn in the official view concerning problems related to competition. In order to create a stronger trade and industry, the needs to rationalise the structure of business organisation became a central aim. To reach this goal, the monopolistic cartels had to be abolished. The Swedish brewing industry was deeply affected by this process. Until the mid 1950 s, nearly all of the breweries were organised in a cartel that settled fixed prices and distribution areas. In the new legislative environment, the cartel could not survive and it ceased to exist in 1955.

The major reason the relatively small breweries scattered around the country had survived during the interwar years was that they were organised in the brewing cartel. Furthermore, the strict policy concerning alcohol and concessions to start new breweries supported a limited competition. In the early 1950 s, most of the small breweries had difficulties surviving in a competitive market. Instead, it was the major combines in the three biggest cities that strengthened their position. It is important to notice that the new institutional framework both meant a concentration of breweries, but at the same time a few breweries which never had been a part of the cartel emerged in the market.

In the early 1960 s the two biggest combines merged. The new company – Pripps – had a total market share of sixty percent and became the single most important brewery in Sweden. At the same time competition increased. The major reason was the access for new actors in the wake of the institutional change and the introduction of a new type of medium-strong beer. The changing structure of the retail trade sector and the more efficient distribution opportunities were also important factors. Together with new distribution network and an unexploited innovation, the tin can, new entrepreneurs could enter the market and were able to challenge Pripps.

After the merger, Pripps started to plan future rationalisations in production and distribution. Even though the company lost market shares in the latter part of the sixties the volume of production increased. But at the end of the decade, it became obvious that Pripps had difficulties to expanding in the Swedish and foreign markets. The solution was diversification and to reorganise the company in an investment trust. In 1973, Pripps started negotiations about a sale of the brewing division. In the end, the Swedish government became the owner of sixty percent in Pripps brewing division.

Keywords: Brewing industry, Sweden, Chandler, Schumpeter, alcohol policy, cartels, investment trusts, Trade associations, Bryggeriidkareförbundet, Svenska Bryggareföreningen, Stockholms Bryggerier, Pripp & Lyckholm, Pripps Bryggerier, Tingsryds Bryggeri, Bryggeri AB Falken, PRIBO, Ceres Bryggeri, De Forenade Bryggerier

© Peter Sandberg
ISBN: 91-85196-64-9
ISSN: 1403-2864

Tryckt hos: Grafikerna Livrena
i Kungälv AB, 2006
Grafisk form: Siri Reuterstrand

Till Marie

Innehåll

1. Inledning	11
1.1 Övergripande syfte och perspektiv	11
1.2 Disposition	13
1.3 Avgränsningar	14
1.4 En metodologisk och källkritisk diskussion	16
1.5 Begreppsdefinitioner	18
1.6 Utgångspunkter	21
<i>Institutionerna</i>	23
<i>Institutionernas betydelse för företagens strukturomvandling</i>	25
<i>Strukturationaliseringen</i>	29
<i>Ett chandlerianskt omvandlingsperspektiv</i>	31
<i>Entreprenörens roll – det schumpeterianska perspektivet</i>	39
<i>Sammanfattning av utgångspunkterna</i>	43
1.7 Tidigare forskning inom problemområdet	45
<i>Bryggerihistorisk forskning</i>	45
<i>Forskning inom problemområdet – ett urval</i>	46
1.8 Problemfixering och frågeställningar	51
<i>Problemet</i>	51
<i>Frågeställningar</i>	52
2. Den institutionella omvandlingen	53
2.1 Bryggeriindustriens institutionella ramverk fram till andra världskriget	54
<i>Den nationella kartellen – Bryggeriidkareförbundet</i>	54
<i>Koncessionstvånget</i>	57
<i>Försäljningsregleringen</i>	61
<i>Maldryckernas klassificering</i>	63
2.2 Konkurrensfrågan och strukturationaliseringsdebatten	64
<i>Huvuddragen i debatten</i>	64
2.3 Den legislativa processen	70
<i>Regleringar och avregleringar inom distributionssektorn</i>	70
<i>Monopolutredningsbyrån</i>	73
<i>Kartellregistreringen</i>	74
<i>Konkurrenslagstiftningen</i>	75
2.4 Kartellens upplösning	77
2.5 Alkoholpolitiska avregleringar	82
<i>Starkölsreformen</i>	82
<i>Koncessionstvånget och upplagsrätt – en fallstudie</i>	84
2.6 Konkurrensfrågans fortsatta utveckling	90
<i>Sammanfattning</i>	99
3. Koncernernas regionala expansion under 1950-talet	101
3.1 Den regionala strukturomvandlingen	104
3.2 AB Stockholms Bryggerier	105
<i>Expansionen fram till 1955</i>	106
<i>Kooperativa förbundets etablering på Stockholmsmarknaden</i>	110
<i>Expansionen fram till 1960</i>	113
<i>Norrlandsfrågan</i>	114

3.3 AB Pripp & Lyckholm	117
<i>Expansionen under 1950-talet</i>	117
<i>Sveabryggerier</i>	118
<i>Ett problematiskt förvärv</i>	120
<i>Expansion med förhinder</i>	124
3.4 En komparation mellan koncernerna i Stockholm och Göteborg	128
Sammanfattning	130
4. De tre städernas enande – framväxten av Pripps	133
4.1 Förvärvet av Malmö Förenade Bryggerier och Eskilstuna Bryggeri	134
<i>Ett känsligt förvärv – Eskilstuna Bryggeri</i>	138
4.2 Stockholms Bryggerier och Norrlandsfrågan	142
4.3 Den ökade konkurrensen	144
<i>Stockholms Bryggeriers expansionsstrategi</i>	146
<i>Konkurrensen på Stockholmsmarknaden</i>	148
4.4 Vägen till den stora fusionen	150
<i>Samarbetsförsök</i>	150
<i>Samarbetsförsök med förhinder</i>	154
<i>Fortsatta förhandlingar</i>	156
4.5 Fusionen mellan Stockholm och Göteborg	161
<i>Marknadsläget innan fusionen</i>	163
<i>Fusionsutredningen</i>	164
<i>Den slutgiltiga fusionen – Pripp-Bryggerierna AB</i>	171
<i>Externa reaktioner</i>	173
4.6 Pripp-Bryggeriernas organisation	177
Sammanfattning	181
5. Distributionssektorns omvandling och mellanölets förändringstryck	183
5.1 De förbättrade transportförutsättningarna	184
5.2 Distributionssektorn	185
<i>Bakgrund</i>	186
<i>Strukturomvandlingen</i>	187
5.3 Strukturomvandlingens betydelse för bryggeriindustrin	190
<i>Förpackningsfrågan</i>	193
<i>Distribution och säljkanaler</i>	195
5.4 Mellanölet	197
<i>Bakgrund</i>	198
<i>Viktiga strategival</i>	199
<i>Mellanölsintroduktionen</i>	204
5.5 Ökad försäljning och import	206
5.6 Mellanölsförbudet	213
Sammanfattning	215
6. Två Bryggare	217
6.1 Tingsryds Bryggeri AB	218
<i>Den tidiga konsolideringsfasen fram till 1955</i>	218
<i>En vidgad marknad 1955 – 1962</i>	220
<i>Innovativa marknadsföringsstrategier</i>	223
<i>Expansion och kapacitetsproblem</i>	227

<i>Den långa förvärvsprocessen</i>	231
<i>Avtalet med Pripps</i>	233
<i>Förvärvet</i>	236
6.2 Bryggeri AB Falken	240
<i>Den tidiga expansionsfasen fram till 1965</i>	241
<i>Mellanölet och den fortsatta expansionen</i>	244
<i>Nya allianser</i>	246
Sammanfattning	249
7. En storkoncern växer fram – Pripps 1964 – 1972	251
7.1 Driftskoncentrationen	251
7.2 Den svenska marknaden	261
<i>Den nya försäljningsorganisationen</i>	261
<i>Försäljningsproblem</i>	268
<i>Expansionen i Norrland</i>	273
7.3 Pripps utlandsengagemang	278
<i>Den danska marknaden</i>	279
Sammanfattning	287
8. Förändrade ägarstrukturer och nya allianser – Pripps 1972–1975	289
8.1 Diversifieringen	290
<i>Den tidiga diversifieringen</i>	290
<i>Diversifieringen efter fusionen</i>	292
<i>Mot nya marknader</i>	293
8.2 Omvandlingen till PRIBO	295
8.3 Diskussionerna med De Forenade Bryggerier	300
8.4 Projekt Ceasar och fortsatta förhandlingar med danskarna	303
<i>Svenska staten blir majoritetsägare</i>	307
8.5 Försäljningen av PRIBO	309
8.6 Dryckesrörelsens ställning	315
<i>Norrlandsfrågans fortsatta utveckling</i>	322
<i>Licensavtalet med De Forenade Bryggerier</i>	324
Sammanfattning	326
9. Sammanfattande diskussion och slutsatser	329
9.1 Utgångspunkter och resultat	329
<i>Bryggarnas strategival i anslutning till kartellens upplösning</i>	331
<i>Strukturuomvandlingen fram till 1963</i>	333
<i>Pripps Bryggerier</i>	334
<i>Diversifiering, divisionalisering och nya allianser</i>	335
<i>Distributionssektorn och den ökade konkurrensen</i>	336
9.2 Slutsatser	339
Summary	347
Käll- och litteraturförteckning	353
Tabell-, diagram-, och figurförteckning	361
Bilaga 1. Beskattning och prisregleringar	365
Bilaga 2. AB Stockholms Bryggerier, AB Pripp & Lyckholm och Pripps Bryggeriers förvärv av ölbryggerier 1945 – 1975	371

Förord

Under arbetets gång har flera personer varit till stor hjälp och stort stöd. Först och främst vill jag tacka min handledare Jan Jörnmark, vars energi och engagemang varit en stark drivkraft. Jag vill även tacka min biträdande handledare Kent Olsson. Deras gemensamma kompetens har haft stor betydelse för arbetets genomförande.

Flera personer inom bryggeriindustrin har varit till mycket stor hjälp, både som viktiga källor och för min egen förståelse för branschens specifika problem. Jag tänker då på Henry Larsson, vars entusiasm och stora branschkunskap varit till både stor nytta och inspiration. Men det är flera personer med bakgrund i branschen som stöttat mig och gett mycket av sin tid för arbetets fullbordan, främst Bertil Bergström, Kurt Rydé och Christer Skantze. De har varit viktiga entusiasmerare, informatörer och kritiska läsare. Jag vill även passa på att tacka Rolf Andersson, Rolf Lundin, Håkan Meyer och Ulf Spendrup för visat intresse.

Ett stort tack till alla mina kollegor på ekonomisk-historiska institutionen i Göteborg för att de bidrar till att skapa en kreativ miljö. Birgit Karlsson och Martin Fritz för att de under arbetets gång har tagit sig tid att kritiskt kommentera mina resultat och Sverker Jonsson och Carl-Johan Gadd för att de skapar goda arbetsförutsättningar på institutionen. Vidare vill jag rikta ett tack till Ulf Olsson för viktiga synpunkter och hans stöd för den företagshistoriska forskningen. Jag vill även tacka Oskar Broberg för alternativa angreppssätt och inte minst Eva Hasselgen, en kollega som alltid sätter alkoholrelaterade frågor i främsta rummet. När det gäller datorsupport har Per Halléns snabba insatser varit av stort värde. Den administrativa support som Liselotte Falk-Johansson och Agneta Valleskog gett har även den underlättat väsentligt.

Jag vill heller inte glömma de personer som förvaltar vårt företags-historiska arv, Peter Nordby och Olli Svern på Landsarkivet i Göteborg, samt Edward Blom på Stockholms Företagsminnen. Samtidigt vill jag även rikta ett stort tack till Vin & Sprithistoriska Museet och F.d. Bryggareämbetet i Stockholms Pensionskassa för visat stöd, ett stöd som varit viktigt för min rörlighet som doktorand och forskare. För layout och för engelsk språkgranskning riktas ett tack till Siri Reuterstrand respektive Carol Lundbom. För omslags-layout vill jag tacka Håkan Olofsson.

Till sist vill jag tacka mina nära och kära för att de gett mig utrymme för att kunna genomföra detta arbete. Ett speciellt stort tack till min hustru Maries uthållighet och för hennes känsla för det svenska språket, en språkkänsla som har varit till stor nytta för mig under de gångna åren.

Göteborg, sommaren 2006
Peter Sandberg

1. Inledning

Efter andra världskriget fick konkurrens- och strukturfrågor stort utrymme i den svenska ekonomisk-politiska debatten. De institutionella förändringar som därefter följde skapade nya spelregler för det svenska näringslivet, förändringar som även kom att påverka den svenska bryggeriindustrins organisation och struktur. På vintern 1955 upplöstes Bryggeriödkareförbundet, den kartell som under ett halvt sekel reglerat den svenska bryggeriindustrins försäljningsverksamhet. De flesta av de lokalt förankrade bryggerierna klarade inte det ökade konkurrenstrycket från de stora koncernerna i de större städerna, och under 1950-talet startade en koncentrationsvåg som på sikt ledde fram till bildandet av Pripps år 1963 – en bryggerikoncern som stod för mer än hälften av den svenska ölförsäljningen. Samtidigt som Pripps växte fram som den dominerande koncernen kom ett mindre antal bryggerier att utvecklas till viktiga aktörer. En bidragande orsak var introduktionen av mellanöl år 1965. I kombination med distributionssektorns omvandling och nya förpackningstyper innebar mellanölet ökad rikstäckande distribution och att utländska bryggerier blev mer aktiva på den svenska marknaden.

1.1 Övergripande syfte och perspektiv

Det är bryggeriindustrins omvandling under efterkrigstiden fram till mitten av 1970-talet som står i fokus för denna undersökning. Under perioden stod svenskt näringsliv inför omfattande avregleringar och skärpt konkurrenslagstiftning, förändringar som på sikt skulle påverka näringslivets organisatoriska struktur. Flera faktorer kan gemensamt förklara denna omvandling, av vilka ett urval kommer att beaktas i avhandlingen. Den korporativistiska näringslivsstrukturen som hade utvecklats under första halvan av 1900-talet utmanades genom att ökad konkurrens förväntades skapa effektivare branschstrukturer. Tillsammans med det expanderande konsumtionssamhällets krav på effektivare distribution av varor och tjänster,

genererade dessa faktorer ett förändringstryck, som under perioden resulterade i att det svenska näringslivet kom att genomgå en mycket omfattande strukturuomvandling.

Svensk bryggeriindustri hade fram till efterkrigstiden existerat i vad man kan likna vid en konserverad organisatorisk och institutionell miljö. Detta innebar att branschen hade utvecklat en korporativistisk struktur som tog sig uttryck i en kraftigt reglerad konkurrenssituation, organiserad via kartellen *Bryggeriidkareförbundet*. En förändrad syn på näringslivets branschorganisering i form av kartellsamarbete och kraven på friare konkurrens och etableringsrätt, satte press på den svenska bryggeriindustrin. Från att tidigare verkat på en marknad som karaktäriserades av skyddade lokala eller regionala monopol, utsattes branschen för ett förändringstryck som på sikt innebar att merparten av de små och medelstora bryggerierna inte klarade den förändrade konkurrenssituationen.

Undersökningen kommer i stor utsträckning att kretsa kring det företag, som under perioden kom att utvecklas till *Pripps Bryggerier*. Med detta är det inte sagt att det är Pripps historia som skall avhandlas, men med tanke på den dominans denna koncern fick under perioden har Pripps en mycket central position i arbetet. Det är den organisatoriska och strukturella omvandlingen av denna koncern som i huvudsak exemplifierar omvandlingen av den svenska bryggeriindustrin.

Ett mindre bryggeri som under 1950- och 60-talet penetrerade marknaden genom att utnyttja de förändrade marknadsstrukturerna var *Tingsryds Bryggeri*, som på sikt utvecklades till en av de viktigaste inhemska konkurrenterna till Pripps. Ytterligare ett bryggeri som under andra halvan av 1960-talet stärkte sina marknadspositioner var *Bryggeri AB Falken* i Falkenberg. Denna aktörs expansion var i jämförelse med andra mindre eller medelstora bryggerier mycket kraftig, vilket motiverar en plats i undersökningen.

Kopplat till dessa aktörer skall de institutionella förändringarna diskuteras utifrån deras betydelse för branschens omvandling. Den institutionella miljön under efterkrigstiden präglades av en nationell och internationell dimension. Situationen i Sverige var inte unik, men det utkristalliserades vissa nationella särdrag som av historiskt betingade skäl fick en speciell utformning. Det tydligaste exemplet är regleringen som omgärdade och utformade den svenska alkoholpolitiken. En motsvarighet till denna lagstiftning går endast, ur ett europeiskt perspektiv, att finna hos några av våra nordiska grannlän-

der. Ett exempel på effekterna av förändringar i alkohollagstiftningen är mellanölsreformen år 1965, då ett öl med högre alkoholhalt än tidigare fick distribueras inom den privata detaljhandeln. I kombination med detaljhandelns strukturomvandling, de ökade transportmöjligheterna och nya förpackningsformer fick mellanölet en stor betydelse för bryggeriindustriens omvandling under perioden 1965 – 1975.

De teoretiska utgångspunkterna är följande: Institutioner och institutionell förändring påverkar aktörernas möjligheter och strategier. Men även aktörerna påverkar det institutionella systemet. För att förstå dynamiken i detta samspel och de konsekvenser som detta kan leda fram till kommer Alfred D. Chandlers dynamiska omvandlingsteori att användas. Denna modell gäller främst Pripps, vars utvecklingsstrategier och strukturomvandling under den avhandlade perioden kan förstås utifrån Chandlers argumentation och teorier.

Avhandlingens övergripande syfte är således att beskriva och analysera den förändrade konkurrenssituationen inom bryggeriindustrin, och hur denna påverkade bryggeriernas utveckling under efterkrigstiden fram till mitten av 1970-talet. För att nå detta mål krävs en omfattande empiriskt undersökning och en analys som tar fasta på de ovan presenterade faktorerna som var avgörande för strukturomvandlingen inom branschen.

1.2 Disposition

Dispositionen är i huvudsak kronologiskt upplagd med några tematiska kapitel som undantag. I detta inledande kapitel redovisas först vilka avgränsningar som styrkt arbetet. Därpå följer en diskussion rörande metodologiska och källkritiska aspekter, följt av en redovisning av de mest centrala begreppen i arbetet. De utgångspunkter som därefter diskuteras är avhandlingens teoretiska plattform, där det problemkomplex som bryggeriindustrin var en del av problematiseras och diskuteras utifrån teoretiska och empiriska grunder. Efter detta följer en presentation av forskningsläget. Inledningskapitlet avslutas med en problemfixering, där arbetets frågeställningar presenteras.

Kapitel 2 inleds med en kortfattad historisk bakgrund, som syftar till att presentera några av de viktigaste aspekterna av branschens organisering och den institutionella miljö som bryggeriindustrin var en del av under första halvan av 1900-talet. Den institutionella omvandlingen efter andra världskriget är temat för resterande delen av kapitlet. Den offentliga debatten rörande konkurrensfrågor och

branschrationaliseringar står här i fokus, en debatt som mynnade ut i skärpt konkurrenslagstiftning och avkartellisering. Till sist diskuteras effekterna av de institutionella förändringarna och vilka konsekvenser dessa fick på bryggeriindustrin.

De två följande kapitlen, kapitel 3 och 4, behandlar koncernerna i Stockholm och Göteborg och deras expansion, marknadsposition och integration. Från att dessa företag tidigare agerat på tydligt definierade och avgränsade marknader, kom konkurrenssituationen under tidigt 1960-tal att innebära nya strategival. Kapitel 5 ger aspekter på strukturomvandlingen inom distributionssektorn och de effekter som introduktionen av mellanöl innebar för bryggeriindustrin. I kapitel 6 lyfts två viktiga aktörer fram – Tingsryds Bryggeri och Bryggeri AB Falken. Tingsryds Bryggeri tjänar som exempel på ett företag som inte var anslutet till kartellen och den dominerande branschorganisationen *Svenska Bryggareföreningen* (SBF). Bryggeri AB Falken tjänar som exempel på ett till SBF anslutet bryggeri, där expansionen efter mellanölsintroduktionen år 1965 främst står i fokus. Undersökningen avslutas med en sammanfattande slutdiskussion, där de problem och frågeställningar som varit ledande i den löpande framställningen diskuteras.

1.3 Avgränsningar

Förändringarna under perioden efter andra världskriget är inte unika för bryggeriindustrin, då hela det svenska näringslivet stod inför omfattande strukturomvandlingar. Att undersökningen utgår från år 1945 är approximativt, då den sista halvan av 1940-talet uteslutande berör de legislativa förändringarna. Arbetets huvudtema - bryggeriindustrins förändrade konkurrenssituation och strukturomvandling – tar sin början omkring år 1950, då företagskoncentrationen tog fart på allvar och de legislativa förändringarna fick genomslag inom branschen. Det är två faktorer som motiverar att undersökningens slutår är satt till år 1975. Dels stod Pripps inför stora organisatoriska förändringar genom statens inträde som majoritetsägare, dels intensifierades debatten kring mellanölet, vilket ledde fram till ett förbud år 1977. De förändringar som detta innebar för branschen är så omfattande, att det kräver en särskild studie.

Undersökningen kommer uteslutande att avhandla *ölbryggeriernas* utveckling. Indelningen i skattepliktiga och skattefria bryggerier som genomfördes år 1903 ligger som grund för denna avgränsning och det är de tidigare *skattepliktiga* ölbryggerierna som här står i fokus.

Anledningen till denna avgränsning är att de bryggerier som utgjorde grunden för SBF var de drivande i bryggeriindustrins branschorganisering och kartellbildning. Under mellankrigstiden kom flera ölbryggerier att vidga sitt produktsortiment och ett stort antal läskedryckstillverkare förvärvades av de större bryggerikoncernerna. Detta innebär att de flesta ölbryggerier även hade en produktion av läskedrycker och andra alkoholfria drycker. De aktörer som uteslutande tillverkade lättöl och läskedrycker, de tidigare s.k. skattefria bryggerierna, står således utanför denna undersökning.

Urvalet av aktörer har styrts utifrån deras betydelse och tillgången på källmaterial. De aktörer som utan jämförelse hade störst betydelse för bryggeriindustrins omvandling och som var marknadsledande under hela den avhandlade perioden var *AB Pripp & Lyckholm* (P & L) och *AB Stockholms Bryggerier* (StB). Tillsammans expanderade dessa bryggerikoncerner under 1950-talet och tidigt 1960-tal, och vid fusionen år 1963, då *AB Pripps Bryggerier* (Pripps) bildades, hade den största delen av de bryggerier som tidigare utgjort grunden för SBF inlemmats i koncernen. Kvar fanns de fristående bryggerierna i Norrland och ett antal aktörer i Syd- och Mellansverige, där de mest framträdande var *Bryggeri AB Falken*, *AB Grängesbergs Bryggeri* och *AB Sandwalls Ångbryggeri*. Grängesberg och Sandwalls utveckling kommer mycket kortfattat att belysas i arbetet. Av de fristående bryggerierna som inte var anslutna till SBF är det de två förbunds-bryggerierna *AB Kopparbergs Bryggerier* och *AB Förbunds-bryggeriet Södra Sverige* (senare *Banco-Bryggerierna i Skruv AB*), det småländska *Tingsryds Bryggeri AB* och Kooperativa Förbundets (KF) *AB Wårby Bryggeri* som var de mest framträdande. Det knappa källmaterialet rörande de två förbunds-bryggerierna har varit avgörande för exkluderingen av dessa aktörer. KF:s bryggeriverksamhet exkluderas på grund av att deras marknadsposition var intimt sammankopplad med hur KF:s detaljistled utvecklades och att maltdryckstillverkningen uteslutande fann sin avsättning inom den egna detaljhandelssektorn.

Det bryggeri som kanske främst penetrerade marknaden under 1960-talet med innovativa marknadsföringsmetoder och alternativ produktions- och distributionsstruktur var *Tingsryds Bryggeri AB* (Tingsryd). Detta är ett av skälen till att denna aktör kommer att få ett större utrymme i arbetet. Det andra skälet är att Tingsryds utveckling och slutliga inkorporering i Pripps är ett tydligt exempel på hur markanden allt mer kom att karaktäriseras av Pripps expan-

sion och marknadsdominans. Ett av de till SBF anslutna bryggerierna – *Bryggeri AB Falken* (Falken) – uppvisade en mycket kraftig expansion efter mitten av 1960-talet. Dynamiken bakom denna expansion är intressant av främst två orsaker; dels var Falken med i SBF under hela den undersökta perioden, vilket innebär att konkurrensituationen inom branschorganisationen kan undersökas, dels var expansionen mycket kraftigare än för de övriga medelstora bryggerierna som var anslutna till SBF.

Den främsta faktor som lyfts fram för att förklara bryggeriindustrins omvandling är den *institutionella omvandlingen* och den betydelse den hade för *marknadsstrukturen* och *konkurrensen*. Detta innebär att den produktions- och distributionstekniska utvecklingen inte undersöks specifikt. Det bör dock påpekas att dessa aspekter vävs in under framställningens gång. Distributionen kommer även att behandlas i ett separat kapitel, där förändringarna inom *distributionssektorn* (grossist och detaljhandel) står i fokus och sammankopplas med bryggeriindustrins omvandling och det förändringstryck introduktionen av ett *mellanöl* innebar. De respektive företagens ägarstrukturer och finansiella utgångslägen kommer inte att behandlas specifikt i avhandlingen. Ägarstrukturen i de två dominerande koncernerna var redan innan undersökningsperioden spridd och de båda bolagen var börsnoterade, medan kapitalförsörjningen inte hade en avgörande roll för de problem som här undersöks. Med detta är det *inte* sagt att ägarstruktur och kapitalförsörjning saknar betydelse i sammanhanget, vilket kommer att belysas i framställningen.

1.4 En metodologisk och källkritisk diskussion

Avhandlingen bygger på empirisk och kartläggande historisk metodik. Genom att studera specifika aspekter av de två största bryggerikoncernernas utveckling och omvandling under efterkrigstiden fram till mitten av 1970-talet, är det möjligt att kartlägga de utgångslägen och strategival som i stor utsträckning påverkade och formade hela den svenska bryggeriindustrins struktur under perioden. Det är företagen inom bryggeriindustrin som står i fokus för arbetet och den empiriska undersökningen är baserad på en systematisk genomgång av relevanta och befintliga företagsarkiv, där främst styrelseprotokoll, direktionsprotokoll, korrespondens och särskilda utredningar utnyttjats. Detta källmaterial har kompletterats med ett antal offentliga utredningar och specifika branschundersökningar. Att undersökningen i stor utsträckning bygger på internt företagsmaterial

förklaras av att det är detta material som behandlar de problem och frågeställningar som har styrt arbetet.

Pripps Bryggeriers arkiv innehåller både handlingar från P & L med tillhörande dotterbolag och andra företag för perioden 1945 – 1963, samt material från Pripps täckande perioden 1964 – 1975. Stockholms Bryggeriers arkiv sträcker sig fram till fusionen 1963. Det är främst en serie i Stockholms Bryggeriers arkiv som här bör lyftas fram – handlingar rörande fusionen med P & L. Materialet som där bevarats berör bakgrunden till och fusionen med P & L. Materialet är omfattande och täcker in de flesta aspekterna av fusionen mellan de två koncernerna. Den korrespondens och de diverse pm och utredningar som samlats i denna serie har sällan eller aldrig funnits bevarade i de respektive företagens protokollserier, vilket gör materialet än mer intressant för undersökningens vidkommande.

De muntliga källor som använts har både fungerat som primära källor och kompletterande dito. Anledningen till denna distinktion är att viss information inte kunnat bekräftas med annat primärmaterial. Till denna kategori hör intervjuerna med Henry Larsson, bryggerientreprenör och tidigare vd vid Tingsryds Bryggeri. Stora delar av kapitlet som behandlar detta bryggeri bygger på information från Henry Larsson, då bolagets arkiv inte bevarats med undantag för handlingar rörande Pripps förvärvsprocess under slutet av 1960-talet fram till 1972. Den information som Henry Larsson återgett har dock till stor del bekräftats av artiklar i affärs- och dagspressen och korresponderar med det övriga källmaterialet. Även avsnittet som behandlar Bryggeri AB Falken bygger på en muntlig källa. Intervjun med Christer Skantze, tidigare vd för Falken, har gett information om bryggeriets utveckling under de sista tio år som detta arbete behandlar. Denna information har bl.a. kompletterats med offentliga utredningar och redovisad statistik.

Intervjun och korrespondensen med Kurt Rydé, tidigare vd för Pripps, har gett kunskap om Pripps utveckling efter 1964 och har bidragit till att skapa ökad förståelse för specifika problem under den aktuella perioden. Intervjuerna med Bertil Bergstöm, tidigare bl.a. förhandlingsombudsman och sekreterare i SBF och BIF och bolagsjurist i P & L och Pripps, har gett mycket viktig information rörande dessa organisationers arbete, samtidigt som samtalen gett ökad förståelse för P & L:s förvärvsstrategier fram till fusionen år 1963.

Tillsammans med de övriga muntliga källorna som använts i arbetet

har intervjuerna bidragit till en ökad förståelse för de problem som är förknippade med branschens omvandling under perioden. Det bör här påpekas att vid de tillfällen då det funnits divergerande uppgifter har detta kommenterats i undersökningen.

1.5 Begreppsdefinitioner

I detta sammanhang skall enbart de viktigaste begreppen diskuteras och definieras. Syftet är att redan här redogöra för de viktigaste begreppen som frekvent används i avhandlingen.¹

Kartell

En kartell är en monopolistisk sammanslutning av självständiga företag som sluter avtal angående t.ex. prissättning och produktionsvolym eller reglerar de respektive företagens marknadsandelar.² Till skillnad från en *trust*, där företagen gett upp sin självständighet och lyder under en gemensam ledning, har de enskilda företagen i en kartellsammanslutning endast *delvis* gett upp sin självständighet och har fortsatt en status som självständiga företag. För att definitionsmässigt klargöra skillnaden mellan en kartell och den samarbetsform som inom främst angloamerikansk forskning går under begreppet *trust*, utgår resonemanget från följande: En kartell utgörs av en monopolistisk intressegemenskap, där företagen formellt behåller sin självständiga status och att man genom olika former av avtal fastställer ömsesidiga förpliktelser. Kartellen består

1. Begreppsdefinitionerna har där ingen annan referens anges stöd i t.ex. Dickson, H. (m.fl.) 1992, Höglund, R. (m.fl.) 1958, s. 19f, samt Nationalencyklopedins nätupplaga.
2. Ljunggren, A. 1912, s. 22. För att utgöra en *monopolistisk sammanslutning* krävs enligt Ljunggren att man representerar 65 till 70 procent av den totala produktionen inom ett givet verksamhetsområde (bransch). Den tyske kartellteoretikern Robert Liefmann specificerar skillnaden mellan de olika organisationsformerna: ”Dock gå kartellerna icke så långt, att de fullkomligt upphäva den enskildes självständighet; de skilja sig såtillvida från *fusionerna* där ett företag helt och hållet går upp i ett annat, så att den ene ägaren fullkomligt förlorar sin äganderätt. Särskilt skilja de sig i detta avseende från de *monopolistiska fusionerna*, där *alla* eller åtminstone den allra största delen av företagen inom en bransch förena sig till *ett enda* företag, så att de särskilda företagens ekonomiska självständighet helt och hållet upphör. Samma verkan har också den särskilda formen av förening, som man i Amerika kallar *trust*. /.../ ... i *trusten förlora de särskilda företagen sin självständighet* och går upp i ett enda gemensamt företag. Fusionsföretag och trustar äro således icke blott på *överenskomelser beroende* sammanslutningar av även efter sammanslutningen bestående företag utan en *finansiell* sammanslutning, vilande på gemensam egendom och utgöra *ett enda* företag.” (Liefmann, R. 1913, s. 4.)

således av ett antal sammanslutna företag inom en bransch, som genom konkurrenshämmande avtal avser att reglera marknaden. En trust är en monopolistisk företagssammanslutning som har samma ändamål som kartellen, men där det enskilda företaget förlorar sin självständighet och går upp i ett enda företag. Karteller och trustar är alltså *inte* likvärdiga former av sammanslutningar, och den organisationsform som här står i fokus är kartellen. De avtal som sluts inom en kartell kan vara av skilda slag, och i detta sammanhang är det speciellt *pris-* och *marknadsdelningsavtal* som berörs. I marknadsdelningsavtalet ingår kvot-, produktionsbegränsnings-, områdes-, - och specialiseringsavtal.³ Kartellen, uppfattad som ett organisatoriskt verktyg för företagen att hantera konkurrensproblem, kan tolkas som en institution, vars rötter går att finna i det äldre skråsystemet, dock med den viktiga skillnaden att kartellen (oftast) är uppbyggd på frivillig basis och att pris- och marknadsregleringen har annan karaktär. Skråsystemet och dess grundläggande värderingar går att följa i de kartellbildningar som slog igenom under det sena 1800-talets näringslivsorganisering.⁴

Strukturrationalisering och branschrationalisering

Begreppet strukturrationalisering saknar en generell definition. En klagörande definition är att strukturrationaliseringar omfattar "... alla åtgärder, som företas mellan minst två företag medförande en effektivisering av näringslivet genom ändring av uppbyggnaden av en bransch eller näringsgren."⁵ Det handlar även om förändringar i sammansättningen av företagen inom en bransch, detta för att åstadkomma skalfördelar och öka produktiviteten. Begreppet *bransch* är vagt och varierar utifrån varje enskilt fall, men kan här sägas utgöra ett antal företag som tillverkar eller säljer produkter inom samma varugrupp. Sålunda skall en *branschstruktur* förstås utifrån företagens antal och storleksfördelning, lokalisering, typ av produkter och sortimentets storlek. Begreppen strukturrationalisering och branschrationalisering

3. Brems, H. (m.fl.) 1951, s. 39. Enligt Liefmann är *områdeskartellen* den avtalsform som enklast reglerar varje tidigare konkurrerande företag avsättningsområde, genom att "... flera territoriellt samhöriga grupper avgränsa sitt avsättningsområde gentemot varandra." (Liefmann, R. 1913, s. 18.)

4. Liefmann, R. 1913, s. 7, samt: Brems, H. (m.fl.) 1951, s. 137.

5. Benestam, S. (m.fl.) 1967, s. 9.

rationalisering har under efterkrigstiden i stort sett varit synonyma och de karaktäriseras av förändringar i t.ex. marknadens geografiska storlek, lagstiftningsförhållanden, konkurrensförhållanden, efterfrågan av varor och tjänster, kapitaltillgång och kommunikationer (infrastruktur). En distinktion mellan begreppen *strukturuomvandling* och *strukturrationalisering* bör dock göras. En strukturuomvandling karaktäriseras av förnyelse genom att nya produkter utvecklas och att nya kombinationer växer fram, medan en strukturrationalisering bygger på en effektivisering av den redan existerande produktionen eller distributionen.⁶

Avreglering

En *avreglering* innebär att statsmakten avser att helt eller delvis upphäva regleringar och därigenom försöker få till stånd friare konkurrensförhållanden. I detta arbete handlar det dock snarare om *omregleringar*, då det äldre regelsystemet ersätts av ett nytt system, vars målsättning är att uppnå nya utsatta mål. Dessa mål *kan* vara att få till stånd en *liberalisering*, ett begrepp som här skall förstås utifrån sin tidsbundna karaktär, och som då syftar till att få till stånd friare bestämmelser.

Investmentbolag och förvaltningsbolag

Dessa två begrepp är svårskiljaktiga, då de i vissa fall kan vara i stort sett synonyma, samtidigt som betydelsen ofta skiljer sig över tid. En definition av investmentbolag är ett "... bolag som inte själv tillverkar eller handlar med produkter utan placerar sitt kapital i andra företags aktier etc."⁷ Denna definition skapar problem, då aktieägandet (eller förvaltandet) kan bestå av de egna dotterbolagens aktier. En bättre definition är att ett investmentbolag har som uppgift "... att förvalta värdepapper och annan lös egendom för sina aktieägares räkning."⁸ Investmentbolagen i Sverige äger sedan år 1962 speciell skatterättslig status. För att denna status skall gälla krävs ett spritt aktieäggande och att bolaget erbjuder aktieägarna riskspridning. Ett problem är att gränsen mellan vad som är aktieförvaltande bolag och

6. En diskussion kring detta problem förs bl.a. av: Glete, J. 1994, s. 61.

7. Dickson, H. (m.fl.) 1992, s. 72.

8. Håkan Lindgrens definition av *investmentbolag* i Nationalencyklopedins nätupplaga 4/1 2006.

bolag som är rörelsedrivande inte är absolut, vilket kan skapa förvirring när man begreppsmässigt skiljer på investmentbolag och förvaltningsbolag. Per definition är ett förvaltningsbolag ett aktiebolag eller en ekonomisk förening som förvaltar värdepapper och annan lös egendom. För att karaktäriseras som ett förvaltningsbolag krävs en obetydlig verksamhet av annat slag för att den skattefrihet som denna bolagsform besitter inte skall gå förlorad. Efter 1962 års skattelagstiftning har begreppen förvaltningsbolag och investmentbolag dock varit i flux.⁹ Det viktigaste i detta sammanhang är förståelsen för att det finns flera olika grupper av investmentbolag och den form som här står i fokus är *rörelsebolag* som omvandlas till investmentbolag. Rörelsebolagen har ofta haft en så betydande aktieportfölj att skattemyndigheten från tidigt 1960-tal accepterat ett ombildande till investmentbolag/förvaltningsbolag. På så sett har de fått den skattemässiga status som denna bolagsform åtnjuter.¹⁰

Koncern

Formellt är en koncern en grupp aktiebolag bestående av ett moderbolag samt dotterbolag, där moderbolaget äger hela aktiestocken eller en större andel av aktierna. I detta arbete syftar en koncern på ett bryggeriföretag med *minst två* tillverkningsenheter. Dessa kan organisatoriskt utgöras av dotterbolag eller vara fusionerade med moderbolaget.

1.6 Utgångspunkter

Den svenska bryggeriindustrins omvandling under efterkrigstiden bör analyseras utifrån antagandet att fri konkurrens skulle skapa ett effektivare näringsliv och optimala branschstrukturer. Ambitionen med detta avsnitt är att sätta denna diskussion i ett större teoretiskt och empiriskt sammanhang

Utgångspunkten är att belysa de *institutionella förändringar* som lade grunden för de avregleringar som påverkade stora delar av det svenska näringslivet – från att ha varit ett korporativistiskt system präglad av interna regleringar och konkurrensbegränsningar i form av karteller, till ett system där ökad konkurrens skulle vara vägledande för att utveckla ett starkt och konkurrenskraftigt näringsliv. Att

9. Pokorny, C. R. 1963, s. 306.

10. Pokorny, C. R. 1963, s. 320ff.

det under perioder av kraftigt förändringstryck skapas motsättningar mellan de aktörer som söker bevara rådande strukturer och de aktörer som driver på en förändring är inte förvånande. Vad som här står i fokus är att förstå den dynamik som kan förklara varför detta förändringstryck skapas och vilka aktörer som är drivande i omvandlingsprocessen. De självklara analysenheter i detta sammanhang är å ena sidan statsmakten, med befogenheter att formulera lagstiftning och reglering, och företagen som respondenter på de initierade förändringarna. Ett fenomen som är nära sammankopplat med konkurrensfrågan är debatten rörande *strukturnationalisering*. Uppfattningen om att ökad konkurrens på sikt leder fram till ett rationellare näringsliv grundar sig i antagandet att ineffektiva företag inte överlever i en situation, då de inte längre skyddas av konkurrensbegränsande regleringar.

Med utgångspunkt i Alfred D. Chandlers teorier diskuteras dynamiken bakom företagens strukturella och organisatoriska omvandling efter andra världskriget. I detta sammanhang kommer framväxten av det hierarkiskt organiserade storföretaget att stå i förgrunden. De institutionella förutsättningar som krävs för att denna organisationsform skall utvecklas är enligt Chandler en konkurrenslagstiftning som försvårar trust- och kartellsamarbete, samtidigt som företagen finner nya lösningar för att stärka och expandera sina marknadspositioner. Denna omvandling kom först till stånd i stora delar av Västeuropa efter andra världskriget, och diskuteras utifrån Förenta staternas ambitioner att liberalisera den europeiska ekonomin och responsen från de berörda länderna. För Sveriges vidkommande innebär denna omvandling ett tydligt *paradigmskifte*, då det djupt rotade korporativistiska systemet ersattes av ett anglo-amerikanskt system, ett system som möjliggjorde ökad marknadsintegration och omfattande företagskoncentrationer.

Till sist kommer *entreprenörens roll* i den beskrivna omvandlingsprocessen att diskuteras. Institutionella förändringar i form av nya legislativa strukturer kan skapa utrymme för nya aktörer på en given marknad. Entreprenörens roll är att med nya innovativa lösningar utmana tidigare organisationsstrukturer och implementera nya produktions- eller marknadsföringsmetoder. Om entreprenören genom legislativa förändringar får tillträde till tidigare slutna och konserverade marknader, är utfallet inte på något sätt givet. De risker som är förknippade med entreprenörens roll som utmanare kan innebära att de etablerade och dominerande aktörerna bemöter

dessa inbrytningar utifrån sin finansiella styrka och med olika medel försöker integrera entreprenören i den egna organisationen.

Institutionerna

När man diskuterar institutioner och deras roll för socioekonomisk interaktion är det tydligt att begreppet institution innehåller så mycket mer än de formella regelverk och normer som styr aktörernas valmöjligheter och strategier.¹¹ Douglas Norths definition är klargörande:

”Det allra viktigaste är kanske att de formella reglerna förändras medan de informella restriktionerna inte gör det. Till följd av detta utvecklas en ständig spänning mellan de informella restriktionerna och de nya formella reglerna, eftersom de i många fall inte stämmer överens. De informella restriktionerna har gradvis utvecklats som förlängningar av de tidigare formella reglerna /.../ Även om en omfattande förändring av de formella reglerna äger rum, kommer det samtidigt att finnas många informella restriktioner som har stor livskraft eftersom de fortfarande löser grundläggande problem för deltagarna som kan vara av samhällelig, politisk eller ekonomisk karaktär.”¹²

Norths reflektion över institutionernas komplexitet är viktig för avhandlingens tema – *organisationers reaktion på formellt förändrade regelverk och deras betydelse för aktörernas möjligheter och strategival under institutionell omvandling*. Samspelet mellan informella och formella institutioner pekar på den *spårbundenhet* eller de *rutiner* som aktörer omedvetet formas av. Organisationers förmåga att konservera institutionella förhållanden eller frambringa institutionella omvandlingar måste ses utifrån antagandet att:

”Those groups that gain from existing institutions are interested in preserving these, while those groups that are disadvantaged by the maintenance of them try to bring about institutional change.”¹³

11. North använder metaforerna *spelregler* och *spelare* för att operationalisera begreppet institution. Spelreglerna är de institutioner som fastställer på vilket sätt spelet skall spelas, medan spelarna är aktörerna (organisationer i mycket vid bemärkelse), (North, D.C. 1993, s. 18f.)

12. North, D.C. 1993, s. 139f.

13. Gustafsson, B. 1991, s. 16.

Här lyfts ett maktperspektiv fram för att öka förståelsen för den dynamik som ligger bakom olika aktörers förhållande eller relation till institutionell omvandling.¹⁴

North utvecklar sina teorier rörande institutionernas roll för ekonomisk omvandling genom att sätta in dem i ett långsiktigt historiskt perspektiv, där sociokulturella, evolutionära och politisk-ekonomiska faktorer lyfts fram för att försöka klargöra dynamiken bakom institutionella förändringar. Aktörer formas utifrån sitt sociokulturella sammanhang som präglas av ständig förändring. Detta resulterar i sin tur i att normer eller institutioner ständigt justeras för att fungera i sin kontext. Institutionerna kan liknas vid ”byggställningar” som upprätthåller de uppfattningar och värderingar som präglar ett samhällssystem och som successivt byggs upp och bildar kulturella system.¹⁵ Institutionerna och deras roll för hur aktörer formar och formas bygger således i grunden på mänskligt medvetande och mänskliga intentioner. Institutionerna är ett resultat av en ständig föränderlig process som justerar de regler eller normer som ligger till grund för aktörernas beteende och de system de bygger upp för att minska osäkerheten. Dessa system eller institutionella byggställningar är trögrörliga, vilket beror på den spårbundenhet som präglar den institutionella omvandlingsprocessen:

“A step toward a more comprehensive understanding of the term is to recognize that the institutions that have accumulated give rise to organizations whose survival depends on the perpetuation of those institutions and which hence will devote resources to preventing any alteration that threatens their survival. A great deal of path dependence can be usefully understood in that context.”¹⁶

Antagandet om organisationers ”kamp för överlevnad” är i sammanhanget viktigt och pekar på att organisationer som bildas under ett givet institutionellt system i stor utsträckning är bundna vid att

14. Gustafsson, B. 1991, s. 16.

15. North, D.C. 2005, s. 36ff.

16. North, D.C. 2005, s. 51f.

detta system upprätthålls. Utmanas detta system av förändrade institutionella spelregler kommer de tidigare formella normerna ersättas av informella normer, vars syfte är att försöka bevara tidigare rådande strukturer. Enligt North är upprättandet av de institutionella byggställningarna beroende av vilka aktörer som har tillträde eller möjlighet att forma de politiska och ekonomiska spelreglerna. De aktörer som samverkar för att få till stånd eller försöker omvandla institutionerna för att uppnå en given ekonomisk förändring, saknar dock i regel kunskap eller är oförmögna att till fullo överblicka de långsiktiga konsekvenserna som de förändrade spelreglerna innebär i ett längre perspektiv.¹⁷

Institutionernas betydelse för företagens strukturuomvandling

Under ett givet förhållande kan aktörer söka en konservering av de rådande institutionella strukturer som anses vara mest gynnsamma eller de institutioner som motsvarar de normer som präglar aktörernas möjligheter och deras interaktion på en given marknad. Alfred Chandler pekar i detta sammanhang på institutionernas betydelse för de ekonomiska aktörernas organisationsstruktur, och som kan förklara övergången från en mer eller mindre informell kartell- eller trustbildning till en lagstiftning som öppnar upp för lösningar i form av horisontellt integrerade storföretag.¹⁸ Förändringarna har historiskt sett tagit sig olika uttryck i olika länder och Chandlers exempel utgår från den framväxande anti-trust lagstiftningen i Förenta staterna vid slutet av 1800-talet, medan lagstiftningen i stora delar av Nordvästeuropa gynnade företagens organisering i karteller eller liknande sammanslutningar.¹⁹ För Sveriges del diskuteras detta i samtida reflektioner:

”När man går att studera konkurrens- och kartellproblemet i Sverige mot bakgrund av utvecklingen i andra länder, särskilt då Förenta Staterna och Tyskland, är det av vikt att icke

17. North, D.C. 2005, ss. 52, 79.

18. Chandlers bygger sin teori på förändringarna inom de nordamerikanska branscher, som efter att kartell- eller trustbildningar visat sig ineffektiva (eller förklarade som olagliga) kom att utvecklas i ett nytt institutionellt ramverk som möjliggjorde omfattande koncentrationer av tidigare formellt självständiga företag. (Chandler, A. D. 1962, 1990, s. 30.)

19. Wells, W. 2002, s. 4ff.

glömma bort styrkan av de impulser vi fått från dessa länder under skiftande perioder. Sedan 1870-talet och fram till andra världskrigets slut ha vi stått under starkt inflytande av Tyskland, såväl ekonomiskt, kommersiellt, industriellt som vetenskapligt. Vårt kartellsystem är i stort sett inspirerat av det tyska. Det är först efter Tysklands sammanbrott, som vi på ett mera markant sätt än förut, kommit att knytas till den anglosaxiska världen och – vad kartellpolitiken beträffar – gjort oss mer förtrogna med anglosaxiska tankegångar.”²⁰

Uppdelningen mellan ett ”anglosaxiskt” och ett ”tyskt” system uppfattas i detta arbete som ett paradigmskifte²¹, ett skifte som är viktigt för diskussionen. Den formellt förändrade synen på konkurrens och konkurrensreglering under andra världskrigets efterdyningar gör det möjligt att undersöka hur bryggeriindustrin reagerade på dessa omvandlingar – från ett utpräglat tyskinspirerat kontinentalt paradigm till ett anglosaxiskt dito.²² Chandlers iakttagelser under den industriella mognadsprocessen i Förenta staterna går då att applicera på den nordeuropeiska konkurrenslagstiftningens förändring under efterkrigstiden och på de effekter regleringen hade på företagens anpassning och strategival till nya institutionella förhållanden. Detta var en förändring många företag upplevde, då de efter andra världskriget integrerades i de framväxande storföretagen eller konglomeraten:

”In creating big business, entrepreneurs in different countries relied on different types of institutional arrangements. Those in the United States used as the standard legal, financial, and administrative form the incorporated enterprise that directly controlled its operations from a central office. In Germany, businessmen more often made use of the cartel; in Britain, the industry-wide holding company;

20. Brems, H. (m.fl.) 1951, s. 133.

21. Med paradigmskifte åsyftas inte den vetenskapliga betydelsen, utan begreppet syftar till att understryka genomgripande förändringar av de regler som tidigare upprätthållits inom ett visst verksamhets- eller livsmönster.

22. Formellt sett förändrades den officiella synen på kartellen som ett effektivt organisationssystem, men på informell basis spelade organisationsformen en fortsatt viktig roll i och utanför Västeuropa. (Schröter, H.G. 1996, s. 129.)

and in France, the industrial group tied together by financial holdings. By the 1970s, however, the centrally controlled, incorporated operating enterprise had become the normal instrument for carrying on big business in all four economies.²³

Det är tydligt att Chandler uppfattar denna omvandlingsprocess i stora delar av Nordvästeuropa. Strukturomvandlingen var till stor del beroende av att det korporativistiska inslaget i näringslivets organisering bröts ned, vilket till stor del kan förklaras utifrån Förenta staternas ambitioner att avkartellisera och öppna upp Västeuropa för internationell handel efter andra världskrigets slut.²⁴ I sin analys av efterkrigstidens danska konkurrenslagstiftning betonar Per Boje och Morten Kallestrup vikten av de amerikanska liberaliseringssträvandena och betydelsen de hade för dansk och skandinavisk kartellagstiftning. Detta var en process, som i Danmark mynnade ut i en skärpt kartell- och konkurrenslagstiftning under första halvan av 1950-talet.²⁵ Förändringar i den offentliga synen på kartell- och konkurrensproblem spreds även till Sverige och Finland under samma period, för att under 1950-talets andra hälft även nå Norge.²⁶ Att detta blev en långdragen process kan förklaras utifrån de rutiner som näringslivet i dessa länder hade utvecklat:

”On reflection, this may seem like stating the obvious, yet it is worth emphasizing as an important aspect of business culture which explains the existence of a co-operative instinct. Historically, institutional arrangements such as guilds and trading associations reflect a more systematic exploitation of this dynamic in business culture. Put in that context, the cartel is then just one further example of a common interest grouping, and a predictable phenomenon.”²⁷

23. Chandler, A.D. & Deams, H. 1980, s. 3f.

24. Brems, H. (m.fl.) 1951, s. 122, samt Harding, C. & Joshua, J. 2003, s. 87. Se även Glete, J. 1983, s. 124f, angående hur denna förändrade syn fick direkta återverkningar på den svenska industrin.

25. Boje, P. & Kallestrup, M. 2004, s. 161ff.

26. Harding, C. & Joshua, J. 2003, s. 102ff.

27. Harding, C. & Joshua, J. 2003, s. 34f.

De företagsstrukturer som växer fram i ett givet institutionellt ramverk kan till viss del förklara de företagskulturer som formats av rådande normer:

”Particular patterns of conflict, ‘truces’ and mechanisms of incentive governance present an intrinsic collective nature, grounded in the institutions of each country. Together with the cumulative nature of learning processes, they contribute to explain the persistence of national specificities in organizational setups and corporate routines.”²⁸

Om man tolkar den kumulativa inlärningsprocessen som ett fenomen kopplat till företagets spårbundenhet, finns det i citatet ovan en klar koppling mellan specifikt nationella eller interregionala särdrag när det gäller extern branschorganisering och dessa organisationers strategival; man löser problem utifrån den institutionella miljö man formats av och är socioekonomiskt inbäddade i. Att paradigmskiftet under efterkrigstiden hade stor inverkan på företagets strategival när nya institutioner växte fram blir då ett rimligt antagande. Företagens egna förmågor och rutiner pekar på den kumulativa inlärningsprocess som innebär att ett företags strategival måste förstås utifrån dess ackumulerade erfarenheter; den spårbundenhet som styr deras agerande rörande inre omvandlingsförmåga och de externa relationerna.²⁹

Synen på konkurrens inom näringslivet skiftar över tid, och de institutioner som sätter spelreglerna återspeglar de underliggande värderingar som ett system besitter. Trycket på reformer kan vara ett tecken på ekonomins strukturella omvandling, som på sikt spränger ramarna för det äldre institutionella ramverket. Näringsfrihetsförordningarna, som på de flesta håll i Nordvästeuropa implementerades kring mitten av 1800-talet, är ett exempel på detta strukturella omvandlingstryck på institutionell anpassning.³⁰ Allmänintressen och specifika särintressen interagerar vid den form av offentlig reglering som detta arbete avhandlar. Avregleringar eller omregleringar kan ur ett samhällligt perspektiv anses vara nyttomaximerande,

28. Coriat, B. & Dosi, G. 1998, s. 105.

29. Coriat, B. & Dosi, G. 1998, s. 109.

30. Boje, P. & Kallestrup, M. 2004, s. 13.

samtidigt som starka särintressen samverkar för att få till stånd ändamålsenliga institutionella regleringar. Det kan dock vara så, att särintressen ofta pressar fram offentliga regleringar, då dessa har en legitimerande funktion.³¹

Strukturrationaliseringen

För att förstå strukturrationaliseringar och denna makroekonomiska effektiviseringsambition måste de sättas in i sitt historiska sammanhang. Det finns skäl att anta att vissa branscher eller ekonomiska sektorer är mer eller mindre utsatta för konkurrensbegränsade initiativ. De faktorer som styr över detta är ofta historiskt betingade och måste förstås ur sitt ekonomiska, politiska och kulturella sammanhang.³² En reglering eller lagstiftning, vars intention och implementering bygger på antagandet om allmänintresse, kan i specifika fall ligga i enskilda aktörer eller organisationers intresse.³³ En strukturrationalisering – branschspecifik eller branschöverskridande – ingår i den problematik som rör de allmänna intressena eller särintressena, då den kan vara offentligt reglerad eller utgöra en mer ”spontan” omvandlingsprocess.³⁴ En offentligt sanktionerad branschrationali-

31. Boje, P. & Kallestrup, M. 2004, s. 14.

32. Harding, C. & Joshua, J. 2003, s. 19. De sektorer som författarna exemplifierar utifrån är: den agrara sektorn, transportsektorn, arbetsmarknaden, försvarsmakten och utbildningssektorn. Inom de nordiska länderna har även alkoholpolitiken, och till den kopplade näringar, räknats in som områden som måste regleras utifrån ett allmänt intresse. Se: Hasselgren, E. 2004, s. 96ff, samt Sandberg, P. 2002, s. 9ff.

33. Posner, R.A. 1974, s. 344.

34. Ett exempel är den svenska strukturrationaliseringsdebatten efter andra världskriget. I en studie och debattinlägg rörande ”branschrationaliseringens mening, metoder och möjligheter” ges följande bakgrund frågeställning och rekommendationer: ”Som regel har de strukturella förändringarna skett snabbare i de branscher som kunnat tillämpa ny teknik samtidigt som befolkningsutveckling, inkomsthöjningar och andra faktorer underlättat avstämningen. Nya och effektivare verksamhetsformer har pressat sig fram i dessa branscher. Den strukturrationalisering utan central ledning som därmed ägt rum – vi kan kalla den spontan – har emellertid sällan varit fullständig och aldrig ögonblicklig. /.../ Finns det medel att öka efterfrågan eller minska utbudet när det råder bristande balans mellan produktionskapacitet och avsettningsmöjligheter? Finns det några möjligheter att genomföra en rationell arbetsfördelning mellan företagen? /.../ Svar på dessa frågor kan sökas efter två linjer. Dels kan uppmärksamheten riktas mot den miljö näringslivet verkar i och man kan undersöka vilka möjligheter det finns att ge statens ekonomiska politik liksom allmänna marknadsförhållanden, konkurrensförhållanden och lagstiftning en sådan utformning att rörligheten ökas. Dels kan uppmärksamheten direkt riktas mot de branscher där trögörligheten synas vara mest utpräglad och man kan undersöka vilka möjligheter det finns genom planmässiga, kollektiva åtgärder öka dessa branschers effektivitet.” (Höglund, R. (m.fl.) 1958, s. 18.)

sering kan syfta till att effektivisera en bransch, då de rådande strukturerna håller ineffektiva företag vid liv, begränsar produktionen eller försvårar effektivitetsanpassningar.³⁵ Mål och medel för att uppnå en effektiv branschstruktur varierar givetvis både i tid och i rum. Ett mål kan vara att lösa upp en monopolistisk kartellsammanslutning, men även att få till stånd företagskoncentrationer som gynnar en given branschs effektivitet.³⁶ Den institutionella omvandlingsprocess som här står i fokus är övergången från ett korporativistiskt system till något av de andra två institutionella systemen – den fria marknadsprincipen eller det hierarkiska och multidivisionella storföretaget. Det korporativistiska systemet kännetecknas av ett fördjupat samarbete mellan företagen, där konkurrensbegränsande avtal utvecklas genom t.ex. karteller eller truster. Om detta system upplöses kan de på sikt inkorporeras i en koncernbildning eller helt integreras med ett annat företag. Den ”chandlerianska” processen som ledde fram allt större hierarkiska och multidivisionella företagskoncentrationer var beroende av djupgående institutionella förändringar och utvecklades i vissa specifika branscher. Vid omställningen från ett korporativistiskt system till något av de andra två systemen kan branschrationaliseringens syfte utmanas:

”Utan möjligheter för de mindre och medelstora företagen att sluta sig samman som motvikt till storföretagen kan utvecklingen leda till att dessa blir mer dominerande än de [nu] är, inte som följd av större effektivitet utan av större finansiell styrka och makt.”³⁷

Sett ur ett rationaliseringsperspektiv pekar samma källa på de negativa effekter en branschorganisatorisk reglering kan utgöra ”... då man inom många karteller har mycket litet intresse för att rationalisera, och själva samarbetet kan vara så uppbyggt att det i själva verket blir ett hinder för rationalisering.”³⁸ Näringslivets branschorganisering genom olika former av kartelluppbyggnader kan då således

35. Strukturrationaliseringar av det svenska näringslivet var även en mycket debatterad fråga under mellankrigstiden: se t.ex. Wigforss, E. 1938, s. 18.

36. Höglund, R. (m.fl.) 1958, s. 24f.

37. Brems, H. (m.fl.) 1951, s. 56.

38. Brems, H. (m.fl.) 1951, s. 57.

uppfattas som ineffektivt. Offentlig avreglering i syfte att försöka uppnå rationaliseringsvinster kan leda till företagskoncentrationer, som i sig inte behöver leda till de utstakade rationaliseringsmålen. Företagskoncentrationer *kan* leda till minskad konkurrens, då koncentrationen leder till färre och större företagsenheter med organisatoriska fördelar som förenklar samarbete i form av karteller. Samtidigt kan konkurrensen skärpas vid en minskning av antalet aktörer, då de kan tvingas till ökade konkurrensansträngningar.³⁹

Ett chandlerianskt omvandlingsperspektiv

Alfred Chandler lyfter fram de institutionella miljöer som format olika länders näringslivsstruktur och som under efterkrigstiden allt mer kom att konvergera mot en dominans av det *hierarkiskt organiserade multidivisionella storföretaget*. Med utgångspunkt från det nordamerikanska exemplet pekar Chandler på de förändringar, som genom fusioner eller bildandet av trustar eller holdingbolag ledde fram till större företagsenheter. Den skärpta konkurrenslagstiftningen som växte fram i Förenta staterna efter 1890-talet innebar en förändrad organisationsstrategi, då karteller eller trustar ersattes av holdingbolag, som på sikt lade grunden för omfattande företagskoncentrationer.⁴⁰ De konkurrensfrämjande ambitioner som hade legat till grund för anti-trustlagstiftningen, innebar enligt Chandler ironiskt nog att allt fler företag inkorporerades i de centralt styrda storskaliga koncernföretagen. För Västeuropas vidkommande var detta en utvecklingstrend som i flera länder under efterkrigstiden ersatte den tidigare korporativistiska strukturen, där fristående familjeföretag tidigare reglerat marknaden genom olika former av samarbetsavtal. Anledningen var en förändrad syn på konkurrens-hämmande aktiviteter och skärpt lagstiftning, men även de ökade möjligheterna till skalfördelar och massproduktion. Den expanderande marknaden och den europeiska integrationen var en viktig faktor för denna omvandling. De mindre familjekontrollerade företagsenheterna ersattes av stora koncernföretag, som likt sina mot-

39. Brems, H. (m.fl.) 1951, s. 64f.

40. Chandler, A.D. 1980, s. 26f.

svarigheter i Förenta staterna fick en administrativ struktur med professionella företagsledare.⁴¹

I fokus för argumentationen står företagens förmåga till att utveckla tillväxtstrategier under rådande institutionella förhållanden. Självständiga företag som reglerade marknaden via olika former av samarbetsavtal ersattes av både vertikalt och horisontellt integrerade företag. I takt med sin egen tillväxt och växande marknader byggde dessa företag upp en allt mer decentraliserad struktur och en successiv diversifiering av verksamheten, för att slutligen uppnå en multi-divisionell nivå. Chandler sammanfattar:

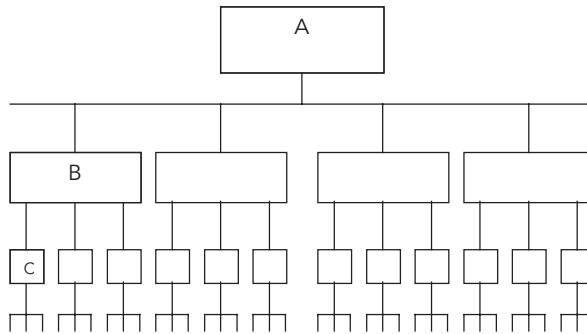
”As the enterprise reached the limits of the existing markets set by available consumer income, the state of technology and the location of population, and as it came to the limits of cost reduction through rational and systematic integration and use of its resources, its senior executives began to seek new markets or new lines of business where they might apply some resources only partially used or where ones might be employed more profitably. *A threatened decline of existing demand even more dramatically increased the pressure to find new markets* [min kursivering].⁴²

Ett av de viktigaste skälen till diversifieringen var avtagande efterfrågan inom redan maximalt exploaterade marknader. Detta tvingade fram nya strategier för att söka nya produkter och marknader där resurserna kunde maximeras. Genom diversifieringen ökade även kraven på en decentraliserad struktur, då den existerande organisationsstrukturen med ett toppstyrt ledarskap innebar en ineffektiv styrning av det ökade antalet divisioner. Chandlers modell för det decentraliserade företaget med hierarkiska strukturer har följande utseende:

41. Chandler, A.D. 1980, s. 38f.

42. Chandler, A.D. 1962, 1990, s. 385.

Figur 1.1 Den hierarkiska organisationsstrukturen i en diversifierad koncern



Källa: Chandler, A.D. & Deams, H. 1980, s. 10. Förklaring: A: Koncernledning (top-management), B: Divisionsledning (middle-management), C: Dotterbolag till B (lower-management). Förgreningarna längst ner i den hierarkiska modellen representerar avdelningschefer mm (foremen, supervisors etc.).

Figuren skall uppfattas som en modell av ett storföretag och den beaktar enbart de strukturella hierarkiska ledningsfunktionerna. Chandlers definition är att det innehåller ett flertal avskilda operativa enheter, var och en med egen administrativ organisation som teoretiskt sett kan fungera som självständiga företag. Till skillnad från det enskilda företags begränsningar, både gällande verksamhetsområden och marknader, är det multidivisionella och diversifierade företaget inte begränsat av specifika verksamhetsområden inom produktion och marknadsexpansion, utan är verksamt i geografiskt spridda områden och präglas av differentiering av både varor och tjänster. De hierarkiskt strukturerade operativa enheterna är internaliserade inom företaget och är, till skillnad från det självständiga företaget, inte beroende av marknadsmekanismernas principer i sina strategival, då dessa är överförda till ledningsnivå inom den hierarkiska strukturen. Denna struktur innebär att beslutsfattandet inom respektive division (nivå B eller C i figur 1.1) är beroende av koncernledningens strategival.⁴³

43. Chandler, A.D. 1980, s. 9ff.

I dialog med Chandlers definition av det moderna storföretaget utvecklar Herman Daems teorin kring storföretagens utbredning i Nordamerika och Västeuropa. Vad som står i fokus är frågor som är kopplade till när och under vilka förhållanden de storskaliga hierarkiska storföretagen utvecklas. Daems utgångspunkt är konfliktförhållandet mellan ett antal institutionella arrangemang – fri marknad, korporativism och det chandlerianska storföretaget:

”Market allows autonomous production and distribution units to coordinate their activities by means of price-guided exchange. Federations such as trade associations, business interest groups, certain industrial combines, and cartels allow the members to coordinate their activities through negotiated agreements. Chandler’s definitions thus allows us to view the modern firm as involved in a rivalry with markets and federations, a rivalry that might be labeled an institutional competition. Indeed, institutional structures compete in much the same way as technological processes compete for the utilization of scarce resources. By implication, the modern business firm became predominant when its particular form of institutional organization, its hierarchical structure and centralized control over industrial property, gained a competitive advantage over other forms.”⁴⁴

Enligt Daems finns ett uppenbart konfliktförhållande mellan de tre olika institutionella arrangemangen, och att vid vad man kan likna vid en evolutionär process, någon av dessa blir dominerande. Som påpekats ovan var detta konfliktförhållande mellan två av dessa institutionella lösningar tydligt i efterkrigstidens Västeuropa, där den av Daems kallade federationsstrukturen (här kallad korporativism) kom att utmanas av de hierarkiska storföretagen. Ett sätt att tolka korporativismen och ett av denna institutionella lösningskaraktäristika – kartellen – är att uppfatta den som ett instrument för de små och medelstora företagen att försvara sig mot de hierarkiska storföretagen.⁴⁵

Vad som ännu inte diskuterats är vilka branscher denna institutionella och strukturella omvandling främst berör och på vilket

44. Daems, H. 1980, s. 204.

45. Wells, W. 2002, s. 10.

sätt företagen reagerar på utmaningarna. Utgångspunkten är att försöka förstå denna omvandlingsprocess under en given period, där det institutionella systemet skapar nya rättsliga ramar utifrån vilka aktörerna gör sina strategival. Strategivalen skall förstås utifrån ett företag eller en branschs tidigare förutsättningar, både när det gäller tidigare investeringar, tekniska lösningar, medarbetare och inte minst den marknad som man tidigare varit aktiv på.⁴⁶ Kopplar vi detta till antagandet om aktörernas spårbundna beteende utkristalliserar en intressekonflikt mellan de aktörer som har mest att vinna på de nya institutionella spelreglerna och de aktörer som upplever sig ha mest att förlora på att spelets regler omvandlas. På detta sätt kan vi även föra ner diskussionen på bransch eller företagsnivå, och koppla den till Herman Daems tre konfliktrelaterade institutionella arrangemang - den fria marknaden, korporativismen och det hierarkiska storföretaget. Syftet är att försöka förstå en bransch eller ett företags existens inom något av de tre institutionella arrangemangen, eller snarare att försöka förklara den omvandlingsdynamik som kan uppstå när de institutionella arrangemangen utmanar varandra. Den branschstruktur som ”går segrande ur” denna omvandlingsprocess blir då den självklara analysenheten. Syftet är inte att i detalj förklara organisationsstrukturen, utan snarare att försöka förstå dynamiken i omvandlingen från en struktur till en annan.

Chandlers definierar de historiska attribut som krävs för att ett företag, som fullt ut kan utnyttja skalfördelar (scale) och samordningsvinster (scope), skall kunna omvandlas till ett modernt hierarkiskt organiserat storföretag:

”First, such enterprises clustered from the start in industries having similar characteristics. Second, they appeared quite suddenly in the last quarter of the nineteenth century. Finally, all were born and then continued to grow in much the same manner.”⁴⁷

De krav som ställs för att en bransch skall kunna fostra företag med en tillräcklig stor volym är således att de från början delar liknande karaktäristika, att de uppträder under samma period (1800-talets

46. Chandler, A.D. 1990, s. 9f.

47. Chandler, A.D. 1990, s. 18.

sista kvartal), samt att de delar liknande utvecklings- och tillväxt-trender över tid. Förmågan att samordna produktion och distribution bygger på förmågan att organisera och diversifiera produktionen i ett företag, men även att organisera produktionen inom en bransch (truster mm.). Detta kan ske om man genom sammanslagningar eller nedläggningar av produktionsenheter skapar förutsättningar för att maximalt penetrera marknaden.⁴⁸ Det bör dock observeras att både teknologin och marknaden är dynamisk i det hänseende att teknologiska förändringar både kan öka och minska minimikravet på optimala skalfördelar. Även marknadens storlek påverkar den optimala produktionsenheten.⁴⁹ Att få kontroll över de kanaler som styr både insatsvaror och produktion/distribution förklarar varför ett företag kan utnyttja sina skalfördelar och sin marknadsspännvidd genom hela förädlingskedjan, då den vertikala integrationen ger ett företag ökade möjligheter att styra tillgång och priser på insatsvaror till produktionen. Genom kontroll över distribution och marknadsföring kan företaget få ökad kontroll över marknaden och behålla skalfördelarna i produktionsledet.⁵⁰

När väl ett företag har utvecklat den dynamik som beskrivits ovan kan tillväxten öka genom: (i) *horisontell integration*; uppköp eller sammanslagningar med företag inom liknande branscher, som erbjuder i stort sett samma produkter inom i stort sett samma marknad, (ii) *vertikal integration*; uppköp av företag framåt eller bakåt i förädlingskedjan, (iii) att geografiskt expandera sin marknad, samt (iv) att utveckla nya produkter som är relaterade till företagets existerande teknologiska kapaciteter eller dess marknad. Chandler ser de två första tillväxtstrategierna som försvar för att skydda företagets genomförda investeringar, medan de två sista strategierna bygger på att ett företag utnyttjar sina investeringar och de organisatoriska resurser som krävs för att söka sig in på nya marknader. Detta kan ske genom att man diversifierar verksamheten. Det enda sättet att effektivt utnyttja den utvidgade organisation är att bygga upp en central administrativ hierarkisk styrning av de olika företagsenheterna.⁵¹

48. Chandler, A.D. 1990, s. 21ff. De branscher som enligt Chandler tidigast utvecklade och som fortsatt under 1970-talet var ledande i denna koncentration och organisation var i Förenta staterna främst livsmedels-, kemi-, olje-, stål-, och verkstadsindustrin.

49. Chandler, A.D. 1990, s. 27.

50. Chandler, A.D. 1990, s. 28ff.

51. Chandler, A.D. 1990, s. 37.

I detta läge bör vi återvända till den problematik som rör företagens struktur under de av Daems definierade institutionella arrangemangen; fri marknad, korporativism och det moderna storföretagets hierarkiska struktur. Omvandlingen från den korporativistiska strukturen till framväxten av de moderna storföretagen i Förenta staterna var beroende av en skärpt anti-trustlagstiftning för att kunna utvecklas:

“Occasionally a federation dissolved into its original parts. More often it consolidated. And here the distinction between legal and administrative developments must be kept clear. The truly consolidated enterprise operating on a national scale required both new legal and new administrative forms.”⁵²

Enligt Chandler var den korporativistiska strukturen präglad av osäkerhet i många branscher, då prisuppgörelser och avtal om produktionskvoter var svåra att upprätthålla. När nya institutioner gjorde denna form av organisering olaglig ledde det fram till att man först övergick till att bilda holdingbolag, för att slutligen genomgå en strukturomvandling som ledde till framväxten av det hierarkiska storföretaget.⁵³ Det är flera faktorer som kan förklara varför vissa branscher utvecklar och kan utnyttja skalfördelar, vilket Herman Daems problematiserar:

”Markets had to be of sufficient size to make large-scale marketing and production economical. They also had to be geographically concentrated. When markets were dispersed /.../ increased transportation cost – even with such modern means of transportation as railroads – wiped out the advantages of careful scheduling when other were constant. The result was that development of the modern business, especially in the production of perishable consumer goods, was delayed until cities expanded and the advent of the truck, the automobile, and the airplane reduced transportation cost.”⁵⁴

52. Chandler, A.D. 1962, 1990, s. 30.

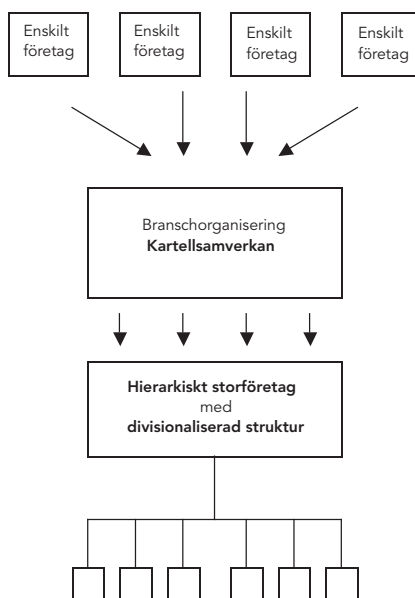
53. Chandler, A.D. 1962, 1990, s. 30.

54. Daems, H. 1980, s. 217.

Omvandlingen till ett hierarkiskt storföretag kräver sålunda en stor och geografiskt koncentrerad marknad, speciellt inom de branscher som hanterar ömtåliga dagligvaror. Transportkostnader blir här en viktig förklaringsfaktor, och det är först när nya förutsättningar för att sänka dessa kostnader infinner sig som strukturella omvandlingar kan komma till stånd. Lagstiftningens utformning har även en avgörande betydelse. En formell institutionell förändring är en *process* som påverkas av aktörernas tidigare preferenser. Olika former av lobbyism kan innebära att de nya reglerna är resultat "... av mer eller mindre öppna förhandlingar med näringslivets organisationer, och spåren här av kan ibland utläsas ur lagtexterna även i sådana fall, där det icke föreligger några offentliga uppgifter om förhandlingar."⁵⁵

Om man sammanfattar den hittills förda diskussionen går det att bygga upp en förenklad modell enligt Herman Daems tre institutionella arrangemang – (a) marknadsekonomi (fristående enskilda företag), (b) korporativism (kartellsamverkan), och (c) hierarkiska storföretag.

Figur 1.2 Omvandlingsmodell



55. Trolle, U. 1963, s. 36.

Den process som beskrivs i figuren skall bara uppfattas som en förenklad modell över den omvandling som ovan har diskuterats. De institutionella arrangemang som påverkar företagens organisationsmönster och struktur har ingen given inbördes periodisering och är heller inte beroende av tid och rum. Det bör även poängteras att modellen inte är generaliserbar, utan gäller de branscher som kan utnyttja både skalfördelar och samordningsvinster. Är möjligheterna begränsade upplever inte en bransch denna omvandling.⁵⁶ Övergången från en kartelliserad branschstruktur till utvecklingen av det hierarkiska storföretaget är den process som står i fokus i den empiriska framställningen.

Entreprenörens roll – det schumpeterianska perspektivet

Hittills har strukturomvandlingar i ett ”stabilt system” diskuterats, vilket innebär att entreprenörens roll för förändringar inom produktions- och marknadsförutsättningar inte behandlats. Detta avsnitt ämnar kortfattat diskutera vissa aspekter av detta problem.

Vad är det som karaktäriserar en entreprenör/innovatör och vad är deras funktion? De båda begreppen är inte synonyma men har en inbördes relation, så till vida att de kan anses vara beroende av varandra. Schumpeters beskrivning av innovationers karaktäristika är tydlig:

What we, unscientifically, call economic progress means essentially putting productive resources to uses *hitherto untried in practice*, and withdrawing them from the uses they have served so far. This is what we call ‘innovation’.⁵⁷

Korrelationen mellan en innovation och den aktör, entreprenören, som skapar eller exploaterar denna innovation är enligt Schumpeter fundamental för förståelsen för hur och varför nya innovationer ständigt utmanar rådande innovationssystem. Den roll som entreprenören har för att omvandla en innovation till en produktiv resurs är viktig och det krävs inte alltid specifik kunskap kring innovationens tekniska eller kommersiella aspekter, utan det är *initiativet*

56. Chandler, A.D. 1962, 1990, s. 384f.

57. Schumpeter, J.A. 1928, s. 378.

till att exploatera resursen som står i förgrunden.⁵⁸ För att innovationer skall fångas upp och exploateras krävs det aktörer som inte nödvändigtvis behöver uppfylla de krav som ställs för att utveckla en given innovation, utan snarare besitter specifik social kompetens och ledarskapsförmåga. Entreprenören har således en roll som skiljer sig från en strikt företagsledarfunktion, men är oftast en kombination av de båda.⁵⁹ Schumpeter ser innovationsprocessen som mycket riskfylld för entreprenören:

”The new process do not, and generally can not, evolve out of the old firm, but place themselves side by side with them and attack them. Furthermore, for a firm of comparatively small size, which is no power on the money market and cannot afford scientific departments or experimental production and so on, innovation in commercial or technical practice is an extremely risky and difficult thing, requiring supernormal energy and courage to embark upon.”⁶⁰

I vad Schumpeter kallar ”trustifierad kapitalism” växer innovationer fram inom storföretagen, där entreprenörens roll ersätts av aktörer inom den existerande företagsorganisationen. Den risk som är förknippad med implementeringen av nya innovationer blir då mindre, både organisatoriskt och finansiellt, samtidigt som innovationsprocessen tenderar att bli mer specialiserad, automatiserad och formaliserad. Detta betyder att incitamentet för en enskild individ inom företagsorganisationen får en annan karaktär än för den entreprenör som verkar på en konkurrentutsatt marknad.⁶¹

Schumpeter tillskrev entreprenören rollen som den aktör vars funktion var att implementera en innovation. Entreprenörens betydelse för den ekonomiska utvecklingen är viktig för att man skall kunna förstå den omvandlingsdynamik som ligger till grund för de schumpet-

58. Schumpeter, J.A. 1928, s. 378.

59. Schumpeter, J.A. 1928, s. 379f. I en senare artikel pekar Schumpeter på definitionsproblematiken och att det viktigaste är medvetenheten om vad/vem det är som studeras: ”I should [therefore] have no objections to some such expression as ‘business leader’ or simply ‘innovator’ or the like. The essential thing is the recognition of the distinct agent we envisage and not the word.” (Schumpeter, J.A. 1967, s. 51.)

60. Schumpeter, J.A. 1928, s. 384.

61. Schumpeter, J.A. 1928, s. 384f.

erianska konjunkturcyklerna. Entreprenörens möjligheter att implementera nya nyttigheter eller organisationslösningar är beroende av en institutionell miljö (sociala, ekonomiska, och legislativa strukturer) som gynnar eller tillåter att nya innovationer kan etableras och exploateras på en given marknad.⁶² Viktigt för denna undersöknings vidkommande är att entreprenören kan ses som en agent, vars uppgift är att omvandla innovationer till nyttigheter. Det institutionella system som denna agent är inbäddat i är således en mycket viktig faktor för att förstå de hinder/möjligheter som möjliggör ekonomisk eller organisatorisk förändring. En entreprenör kan då vara en drivande faktor, både för att introducera innovationer i existerande utvecklingsblock⁶³ eller för att skapa nya organisationsformer för att förmedla dessa nyttigheter, t.ex. nya distributions- och marknadsföringsmetoder.⁶⁴ Schumpeter förtydligar denna process utifrån innovationer som nya producent/distributionssystem eller kombinationer (combinations⁶⁵). I denna betydelse har innovationer olika karaktäristika och kan enligt Schumpeter utgöras av följande:⁶⁶

1. Introduktion av en *ny nyttighet*. Detta gäller nya nyttigheter som konsumenter inte känner till eller att kvalitén inte har förändrats.
2. Introduktion av *nya produktionsmetoder*.
3. Att *nya marknader* öppnas upp. Detta gäller marknader som ett givet företag inte penetrerat tidigare, oavsett om denna marknad tidigare existerat eller om det är en ny marknad.
4. Tillgång till och exploatering av *nya råvaror* eller delvis

62. Sandberg, L.G. 2001, s. 24f.

63. Begreppet utvecklingsblock är hämtat från Erik Dahmén via Lennart Schön: ”Den primära egenskapen i ett utvecklingsblock är komplementariteten kring viktiga innovationer. /.../ Innovationer skapar nya komplementariteter, alltså nya beroenden mellan specifika egenskaper på olika håll i samhället. Inom ekonomin uppstår nya komplementariteter mellan olika företag och branscher, mellan produktion och infrastruktur, mellan processer och kunskap. Men de uppstår även mellan produktionen och institutionerna. Lagar och regler kan gynna eller missgynna försörjningen med kunskap, samverkan mellan branscher, investeringar av den typ som krävs, agerande på nya marknader etc.” (Schön, L. 2000, s. 22.)

64. Sandberg, L.G. 2001, s. 32.

65. Begreppet *combinations* eller *new combinations* är enligt Schumpeter: ”To produce other things, or the same thing by different method, means to combine these materials and forces differently. (Schumpeter, J.A. 1968, s. 65.)

66. Schumpeter, J.A. 1968, s. 66.

förädlade varor. Återigen gäller detta oavsett om varorna redan existerar eller om de behöver skapas.

5. Introduktion av *nya organisatoriska mönster*. Detta gäller t.ex. både bildandet eller upplösningen av en monopol-situation.

Det är viktigt att påminna om att innovativa omvandlingar inom en given bransch skapar ett förändringstryck på de branscher som är en del i samma utvecklingsblock. Ett sätt att tolka detta sammanhang är att inkorporera institutionernas roll i sammanhanget. Lagstiftningen spelar då en viktig roll för huruvida nya innovationer kan utvecklas och kommersialiseras. Ett givet institutionellt ramverk kan skapa eller motverka interaktioner mellan olika branscher, vilket innebär att en innovation först kan utvecklas då den institutionella miljön utformats så att detta blir möjligt.⁶⁷

C.M. Christensen diskuterar nya innovationers möjligheter/begränsningar för etablerade företag att skapa marknader eller penetrera existerande marknader. Likt Schumpeter behandlas begreppet innovation som både tekniska och organisatoriska förändringar. Distributionsektorns omvandling under den avhandlade perioden ses sålunda som en organisatorisk innovation, där både teknologiska och logistiska innovationer bidrog till strukturomvandlingen. Entreprenören i sammanhanget är den aktör som kan utnyttja dessa innovativa omvandlingar för att ta sig in på redan existerande marknader eller är den aktör som tillsammans med innovatören bidrar till att skapa ”nya” marknader. Christensen utgår från två typer av (tekniska) innovationer. Dels innovationer som kännetecknas av fortlöpande utveckling (sustaining technologies), dels innovationer som anses vara så omstörtande att de utmanar äldre innovationssystem (disruptive technologies). Den organisationsstruktur och förmåga som dessa aktörer besitter i form av resurser och värderingar karaktäriseras av ett gemensamt s.k. värdenätverk, som bygger på

67. I detta sammanhang kan mellanölet (klass IIB) uppfattas som en innovation. Förändringar i lagstiftningen gav utrymme för en ny produkt och en ny marknad. Visserligen ingick pilsnerna (klass II) i samma distributionssystem, men det var först när kombinationen av distributionsektorns omvandling ett alkoholstarkare öl och spridningen av en ny förpackningstyp (ölburken) som bryggeriindustriens tillväxt ökade och distributionen fick en större geografisk spridning. Genom den nya kombinationen kunde tidigare regionalt förankrade bryggerier expandera, samtidigt som utländska bryggerier tog sig in på den svenska ölmarknaden.

att företag agerar i ett sammanhang där kundernas preferenser tas tillvara (utbud enligt efterfrågan) och styr företagens innovationsstrategier.⁶⁸

Innovationer som bygger på en oavbruten utveckling av redan existerande system är de som av naturliga skäl prioriteras av de etablerade aktörerna, då de har byggt upp en marknad som korresponderar med kundernas efterfrågan. Detta kan både röra sig om teknologiska eller distributionstekniska innovationer. Christensen understryker att det är de omstörtande innovationerna som är svårast att hantera, då de i egentlig bemärkelse inte existerar eller att de inte finns någon marknad för dem. En intressant aspekt som lyfts fram är att det är inom de etablerade företagen som de omstörtande innovationerna först utvecklas, men att de på grund av deras osäkra marknadspotential inte vidareutvecklas och kommersialiseras. Det är snarare nya entreprenörer som kan finna en smalt marknadssegment för vidare utveckling och kommersialisering.⁶⁹

Sammanfattning av utgångspunkterna

Under diskussionen har det utkristalliserats flera viktiga faktorer som kan öka förståelsen för det institutionella system som den svenska bryggeriindustrin var en del av. De institutioner som samverkar för att bilda ett norm- och regelsystem är under ständig förändring, en förändring som slutligen leder fram till omvandlingar av rådande system och som ställer de berörda aktörerna inför nya strategival. De strategival som görs präglas ofta mer eller mindre av spårbundet beteende, där tidigare normer och regler påverkar aktörernas sätt att hantera nya utmaningar.

Institutionella förändringar, i form av nya legislativa system, är viktiga för företagets agerande. De processer som leder fram till förändrade regelsystem grundar sig ofta på olika aktörers incitament till att åstadkomma förändringar, vilket kan leda till friktioner när äldre system utmanas. När efterkrigstidens institutionella omvandlingstryck utmanade det korporativistiska systemets förutsättningar stod näringslivet inför en förändrad situation. De regler som tidigare hade styrt aktörernas strategival kom nu formellt att förändras, medan

68. Christensen, C.M. 1997, 2003, s. 36.

69. Christensen, C.M. 1997, 2003, s. 49ff.

de normer som hade utformats i det äldre systemet fortsatt var livskraftiga. Konkret innebar detta att kraven på avregleringar och fri konkurrens möttes av skepticism från de aktörer som hade mest att förlora på omställningarna. Många mindre och medelstora företags existens var beroende av att det korporativistiska systemet bibehölls. När detta system eroderade befann sig dessa företag i en situation där de utmanades av de företag, som genom sin organisatoriska och finansiella styrka, kunde utforma och leda de förändringar som ställde nya krav på förändrade branschstrukturer. Strukturomvandlingen tog sig uttryck i branschrationaliseringar, som innebar att flera av de tidigare självständiga företagen inkorporerades i de framväxande storföretagen.

Chandlers och Daems teoretiska utgångspunkter tar fasta på storföretagens framväxt, en utvecklingsprocess som var beroende av det näringslivsorganisatoriska paradigmskifte som efterkrigstidens Västeuropa upplevde. Det tidigare korporativistiska systemet utmanades och ersattes av ett system med tydliga anglo-amerikanska rötter. Enligt Daems innebar systemskiftet att två konkurrerande system i realiteten utmanade korporativismen; antingen kunde de fria marknadsprinciperna råda eller så skulle storföretagens dominans öka och i stor utsträckning sätta marknadsmekanismerna ur spel. Det var det senare alternativet som på sikt blev dominerande. Det av Chandler beskrivna storföretaget kom genom sin förmåga att utnyttja skalfördelar och utveckla samordningsvinster att bli allt mer dominant företagsstruktur. I takt med ökad dominans på redan penetrerade marknader utvecklade storföretagen diversifieringsstrategier, som innebar att verksamhetsområdena vidgades och nya marknader öppnades.

Diskussionen om entreprenören och dennes roll för ekonomisk omvandling utgår från Schumpeters antagande om att nya innovationer ständigt utmanar existerande system. Entreprenören, i egen skap av drivkraft för att implementera nya innovationer, är beroende av att de institutionella strukturerna skapar möjligheter att exploatera nya innovationer på marknaden. När institutionerna förändras kan således nya eller tidigare existerande innovationer kommersialiseras av nya entreprenörer, och bilda nya kombinationer i förändrade distributionssystem.

1.7 Tidigare forskning inom problemområdet *Bryggerihistorisk forskning*

Om vi först utgår från den forskning som bedrivits kring den svenska bryggeriindustrins utveckling bör man göra en distinktion mellan den akademiska litteraturen och de mer företags specifika bidragen. De forskningsbidrag inom den första kategorin som täcker perioden fram till första världskriget är i samtliga fall lokalt eller regionalt avgränsade och inriktar sig på bryggeriindustrins utveckling i Stockholm och Göteborg.⁷⁰ Ett undantag utgör Torbjörn Lundqvists avhandling *Den stora ölkartellen: Branschorganisering och kartellbildning i bryggeriindustrin 1888 – 1914*, som behandlar den tidiga branschorganiseringen och kartellbildningen under den formativa period då fundamentet lades för den korporativistiska organisationsform som fortsatt kom att prägla bryggeriindustrin under den aktuella tidsperioden.⁷¹ Tre uppsatser i ämnet har tidigare skrivits, där samtliga berör perioden fram till första världskriget, dock med olika problemfokuseringar.⁷² Tiden fram till mellankrigstiden står i fokus för ett stort antal företagsmonografier, som i samtliga fall är skrivna på uppdrag av olika bryggerier.⁷³ En översikt som sträcker sig fram till sekelskiftet 1900 har även publicerats och fungerar som en introduktion av den tidiga bryggeriindustrin.⁷⁴ *Svenska Bryggareföreningen* har publicerat två jubileumsböcker, som tillsammans behandlar perioden 1885 – 1960.⁷⁵

Bryggeriindustrin under mellankrigstiden är vid sidan av Artur Attmans forskning om bryggeriindustrin i Göteborg totalt negligerad från akademiskt håll.⁷⁶ Perioden som detta arbete ämnar

70. För Stockholms vidkommande är det främst Samuel E. Brinks deskriptiva och mycket omfattande historik som publicerades mellan 1930 och 1964 som bör lyftas fram (se litteraturlista). Utvecklingen i Göteborg har avhandlats i de två volymerna *Bryggerinäringen i Göteborg I och II*. Se: Mårtensson, S. 1961 och Attman, A. 1961. Artur Attmans bidrag sträcker sig fram till andra världskriget, dock med tydligt fokus på perioden fram till första världskriget. En tidigare studie rörande den tidiga bryggerinäringen i Göteborg är: Wiberg, L. 1934.

71. Lundqvist, T. 1995.

72. Se: Andersson, P. 2001, Sandberg, P. 2002, Sandberg, P. 2003. *Anm.* Andersson, P. och Sandberg, P. är samma person.

73. Exempel på denna form av historik är: *Pripps Bryggerier 1828 – 1928*. 1928, *Lyckholms Bryggeri 1881 – 1931*. 1933, samt *Hälsingborgs Bryggeri 1850 – 1950*. 1950.

74. Thunæus, H. 1970.

75. Se: *Svenska Bryggareföreningen 1885 – 1935*. 1935, samt *Svenska Bryggareföreningen 75 år*. 1960.

76. Attman, A. 1961.

avhandla är även den negligerad ur forskningssynpunkt, med två undantag. Attmans ovan nämnda forskning sträcker sig fram till 1960 och är begränsad till Göteborgsregionen. Kulturgeografen Arne Gabrielssons forskning tar fasta på koncentrationen och de skalekonomiska fördelar denna förde med sig, och visar med sitt kvantitativa angreppssätt på den omfattande företagskoncentration som karaktäriserar den svenska bryggeriindustrin under efterkrigstiden fram till år 1967.⁷⁷ En forskningsrapport som publicerades inom ramen för forskningsprogrammet ”Avveckling och utveckling” täcker in perioden fram till ca 1980 och tar fasta på den politiska ekonomins effekter på näringen.⁷⁸ Förutom dessa två publikationer är det Ove Hambergs översikt över branschens utveckling mellan 1885 och 1985 som finns att tillgå. I egenskap av tidigare ordförande i Svenska Bryggareföreningen kan framställningen i viss mån uppfattas som tendensiös, samtidigt som den täcker in flera aspekter som varit informativa.⁷⁹ Industriens utredningsinstitut publicerade år 1953 en utredning på uppdrag av Svenska Bryggareföreningen, en utredning som var kopplad till Bryggareföreningens kommitté för strukturrationalisering.⁸⁰

Forskning inom problemområdet – ett urval

Forskningen kring det svenska näringslivets omvandling under efterkrigstiden är omfattande, vilket i sammanhanget innebär vissa avgränsningsproblem – att återkoppla till den forskning som lyfter fram liknande problem som undersöks i detta arbete. En del av denna specifikt problemstyrda forskning återfinns löpande i undersökningen, och i detta sammanhang skall bara en kortfattad presentation och diskussion återkoppla till denna undersöknings problemområde. Det är sålunda ett *urval* som här får representera de tidigare forskningsansatserna.

ASEA

Det första exemplet utgår från förändringarna inom den svenska verkstadsindustrin under efterkrigstiden. Jan Glete pekar på den omvandling som skedde inom två av de viktigaste industrisektorerna

77. Gabrielsson, A. 1970.

78. Anell, B. & Persson, B. 1983.

79. Hamberg, O. 1985.

80. Den svenska bryggeriindustrin. 1953.

i Sverige under 1900-talet; verkstads- och skogsindustrin. Han diskuterar organisationers (och företags) möjligheter och beteendemönster när de möter nya utmaningar eller förändrade förutsättningar. Vikten av att förstå betydelsen av olika företags varierande tillgång till prestige, makt och resurser för att kunna påverka eller stå emot förändringstryck är av stor betydelse då man studerar näringslivet över tid.⁸¹ Rent konkret visar Glete detta i en studie av ASEA:s utveckling under 1900-talet. Förändrade institutionella förhållanden genom skärpt konkurrenslagstiftning och den efter andra världskriget pågående strukturrationaliseringsdiskussionen påverkade koncernledningens organisations- och strategival. ASEA hade tidigare bedrivit en konkurrensbegränsande verksamhet, och under 1930-talet hade hemliga parallellbolag till viss del dolt koncernens dominans på den svenska marknaden. Det som Glete väljer att kalla den ”liberala reaktionen för fri konkurrens” vid mitten av 1940-talet innebar viktiga förändringar i ASEA:s organisation. 1946 års lag om övervakning av kartellsamverkan och den påföljande kartellregistreringen skapade ett internt tryck inom koncernstyrelsen på att bolaget skulle ompröva sin tidigare politik. Detta ledde fram till en intern koncernutredning och en avveckling av de ingångna kartellavtalen.⁸² Under andra halvan av 1950-talet påbörjades omfattande strukturrationaliseringar inom koncernen, vilket till viss del kan förklaras av anpassningen till EFTA-samarbetet och den allt öppnare marknaden inom EG. Krav på decentralisering och en övergång från en horisontell till en vertikal organisation (en divisionalisering) innebar initiala organisatoriska problem för koncernen. Huvudmotivet för decentraliseringar och divisionaliseringar var att likartade produkter skulle sammanföras till optimala organisationsenheter med eget lönsamhetsansvar.⁸³ På sikt innebar strukturrationaliseringskraven omfattande fusioner och omstruktureringar inom företaget, en omvandling som var kraftigast under första halvan av 1960-talet.⁸⁴ År 1962 fick ASEA kontroll över Electrolux, en maktkoncentration som enligt Glete visade på tydliga förändringar i den svenska debatten och den politiska ekonomin. Han summerar:

81. Glete, J. 1987, s. 27.

82. Glete, J. 1983, s. 124f.

83. Glete, J. 1983, s. 249.

84. Glete, J. 1983, s. 260.

”Det faktum att ASEA 1962 utan någon störande diskussion kunde köpa kontrollen av ett av Sveriges redan då större internationella företag är ett tydligt belägg för att efterkrigsdebatten om monopolism och maktkoncentration nu var långt borta.”⁸⁵

Margarinindustrin – AB Aritmos

Det andra exemplet behandlar margarinindustrin, en bransch som likt bryggeriindustrin tillhör livsmedelssektorn. Gemensamt för de olika branscherna inom denna sektor var att efterkrigstiden innebar successivt förbättrade distributionsmetoder och att detaljhandelns strukturomvandling i grunden förändrade både marknadsföring, produktion och distribution. I samtliga branscher inom livsmedelssektorn (där inte nationella monopol utvecklats) var konkurrensbegränsande samarbeten genom mer eller mindre formella kartellavtal praxis, vilket inte minst uppmärksammades under den löpande kartellregistreringen som startade år 1947.⁸⁶ Margarinindustrin är kanske den bransch inom livsmedelsindustrin som uppvisar de största likheterna med bryggeriindustrin. Den svenska margarinindustrin hade alltsedan den etablerades under sent 1800-tal varit föremål för en strikt reglering och ett kraftigt motstånd från de svenska jordbruksintressena. År 1903 bildades den första kartellen *Sveriges Margarinfabrikanter Förening* och år 1927 bildades det gemensamma försäljningsbolaget *Margarinfabrikanternas försäljningsbolag* (MFA), bestående av de bolag som ingått i kartellen.⁸⁷ Denna organisation stod vid bildandet för ca 60 procent av den totala margarinförsäljningen i Sverige, en andel som dock föll tillbaka till ca 50 procent under perioden fram till andra världskrigets utbrott. Två av de viktigaste aktörerna i MFA var *AB Pellerins Margarinfabrik* och *Margarin AB Zenith*, företag som successivt utökade sitt samarbete. År 1939 hade de två bolagen bildat en gemensam organisation, initialt med två olika bolagssty-

85. Glete, J. 1983, s. 255.

86. Samtliga registrerade kartellavtal inom svenskt näringsliv går att följa i: Kartellregistret. Meddelanden från kommerskollegii monopolutredningsbyrå. Ett exempel på konkurrensbegränsande avtal var inom bageribranschen, mer specifikt *Föreningen Sveriges Spisbrödsfabrikanter*, som bildades år 1935 som en reaktion på *Sveriges Bageriutrednings Förening*. Trots försök att skapa gemensamma priser och försäljningsområden bröt samarbetet samman efter några år, men likt vissa av de mindre landsortsbryggerierna vägrade man att ingå i den större nationella branschorganisationen. (Björklöf, S. 1999, s. 74f.)

87. Kylebäck, H. 1974, s. 124.

relser.⁸⁸ Det var flera faktorer som förklarar de två företagens successiva närmande, dels fanns det en opinion mot MFA:s monopolistiska karaktär och den ”trustbildning” den ansågs utgöra, dels var MFA en relativt instabil kartell, och i flera av de medverkande bolagen hade den multinationella livsmedelskoncernen *Unilever* blivit delägare. Den ökade margarin konsumtionen och detaljhandelns strukturomvandling ökade pressen på margarinleverantörerna att rationalisera sin produktion och distribution, en ambition som under sent 1950-tal ledde fram till ett förslag på att samordna all drift i Margarinbolaget (tidigare MFA). Detta blev dock inte fallet, men ett nära samarbete mellan Unilever och Pellerin/Zenith inleddes år 1960.⁸⁹ Samma år fusionerades Pellerin/Zenith, och Pellerin blev moderbolag i koncernen. Med utgångspunkt i det allt öppnare europeiska handelsflödet genom implementerandet av EG och EFTA ökade kraven på strukturrationaliseringar inom produktionen. År 1964 omvandlades moderbolaget till ett renodlat förvaltningsbolag, samtidigt som namnet ändrades till *AB Aritmos*. Margarinproduktionen, som nu sköttes av dotterbolaget Zenith, skulle på sikt koncentreras genom att man uppförde en ny produktionsanläggning i Helsingborg.⁹⁰ Dock hade högkonjunkturen rörande margarin försäljningen börjat mattas av, och det var i detta skede som Aritmos på allvar började diversifiera sin verksamhet. Aritmos likviditet var god, och försäljningar av de äldre fastigheterna i Göteborg och Malmö hade frisläppt ytterligare kapital. Diversifieringen skedde genom förvärv av företag inom livsmedelssektorn, med tyngdpunkt på förädlingsföretag inom charkindustrin. Även inom bageriindustrin och diverse förädlingsföretag förvärvade Aritmos företag, både som delägare (minst femtio procent) och ensam ägare. Diversifieringen tog fart vid mitten av 1960-talet och var som mest omfattande mellan åren 1972 och 1974, då fem företag i dessa branscher antingen förvärvades eller organiserades som samarbetspartners.⁹¹ Genom diversifieringen utvecklade

88. Bondeson, G. 1988, s. 270ff.

89. Bondeson, G. 1988, s. 304ff.

90. Bondeson, G. 1988, s. 313ff.

91. Inom kött- och charkindustrin förvärvades delar av eller hela aktiestocken i följande företag under perioden (exclusive de företagsförvärv som gjordes i samband med verksamheten i Margarinbolaget): AB B.M. Förpackning, Malmö; AB Bröderna Mauritzon, Malmö; AB Malmö Wienerkorvfabrik, Malmö; Denco AB, Arlov; AB Grillchark, Malmö; AB Samfod, Malmö; Lars Jönsson Charkuterifabrik AB, Malmö; AB Westbecks färskvaror, Stockholm, Rolf E Sundin AB, Sundsvall; AB Skogaholms Bröd, Eskilstuna. (Bondesson, G. 1988, s. 374f.)

Aritmos en utpräglad divisionaliserad struktur, där AB Aritmos var koncernens moderbolag och *Akron AB* fungerade som moderbolag åt de helägda dotterbolagen.⁹² De problem som uppstod i char-kuterirörelsen försökte man lösa genom en gemensam försäljningsorganisation, där de flesta av de ”fristående” branschföretagen skulle ingå. När inte denna strategi förverkligades förde man diskussioner med *Beijerinvest* om ett eventuellt framtida samarbete, men inte heller denna gång förverkligades planerna.⁹³

Koncentrationer och bildandet av investmentbolag

Strukturuomvandlingen genom företagskoncentrationer inom den svenska industrin, med fusionsfrekvensen som värdemätare, var under efterkrigstiden ett generellt fenomen som går att spåra i de flesta branscher. Utan att ta hänsyn till storleken eller värdet av dessa fusioner är det tydligt att vissa specifika branscher utmärker sig. Mellan 1946 – 1969 genomfördes 2 886 fusioner i Sverige (inklusive både fullständiga och partiella fusioner). Av dessa stod *livsmedelsindustrin* för 826 st. följt av *järn- och metallmanufaktur* som uppvisade 315 fusioner under samma period. Även inom *maskinindustrin* (284 st.) och *kemisk industri* (208 st.) var koncentrationstendenserna påtagliga. Generellt var fusionsfrekvensen som starkast under 1960-talet, men det bör noteras att koncentrationen inom livsmedelsindustrin redan var kraftig från mitten av 1940-talet. Men även inom denna bransch var koncentrationen som starkast under 1960-talet.⁹⁴

Till sist skall undersökningar rörande framväxten av investmentbolag kortfattat diskuteras. Efter 1930-talskrisen, som symboliserats av Kreugerkraschen 1932, förstärktes affärsbankernas roll då de återigen aktivt fick träda in och rekonstruera de krisdrabbade företagen. Enskilda Bankens *AB Investor*, som hade bildats under första världskriget, utgjorde ett mönster för investmentbolagsbildningarna från mitten av 1930-talet och framåt. Andra investmentbolag som bildades var *AB Custos* (Skandinaviska Banken) år 1937 och *AB Industrivärden* (Svenska Handelsbanken) år 1944.⁹⁵ Med undantag för bolag som förvaltade bankfastigheter och speciella kreditförmed-

92. Bondeson, G. 1988, s. 376f.

93. Bondeson, G. 1988, s. 382.

94. Rydén, B. 1971, s. 55.

95. Pokorny, C.R. 1963, s. 314ff.

lare eller krisdrabbade företag i den egna intressesfären, var bankerna efter 1934 års banklag förbjudna att förvärva aktier. Bankernas direkta ägande minskade efter 1935 genom aktieemissioner på marknaden eller försäljning till de ovan nämnda investmentbolagen.⁹⁶ Vad som inträffade då den s.k. Annelagen trädde i kraft år 1960 var att flera tidigare rörelsedrivande företag av skattemässiga skäl övergick till att bli investmentbolag, medan de tidigare moderbolagen i den gamla rörelsen övergick till att drivas som helägda dotterbolag. Vid sidan av de affärsbankstyrda investmentbolagen tillkom två nya investmentbolag år 1954. Under 1960-talets första hälft ökade omvandlingarna av tidigare rörelsedrivande företag markant, samtidigt som tre bolag i form av investmentbolag introducerades på börsen.⁹⁷

1.8 Problemfixering och frågeställningar

Problemet

Problemkomplexet som den svenska bryggeriindustrin var en del av under efterkrigstiden väcker flera intressanta frågeställningar. Det är kanske främst konkurrensfrågan som dominerar när man beaktar de förändringar som branschen stod inför. Det ökade trycket på avregleringar, den korporativistiska organisationens successiva erodering och krav på ökad konkurrens förändrade de grundläggande förutsättningarna för den branschstruktur som bryggeriindustrin utvecklade under första halvan av 1900-talet. De lokala eller regionala monopol, som kartellsamarbetet och den restriktiva alkoholpolitiken skapat förutsättningar för, utmanades av både den skärpta konkurrenslagstiftningen och det interna och externa trycket på att få till stånd en effektivisering av branschen. En liberalisering av alkoholpolitiken efter mitten av 1950-talet innebar ännu en förändringsfaktor som utmanade den existerande monopolistiska strukturen.

96. Benestam, S. (m.fl.) 1967, s. 18f.

97. De tre börsintroducerade investmentbolagen var *Förvaltnings AB Ratos* (1954), *Invest AB Kinnevik* (1954) och *Förvaltnings AB Sanna* (1962). De rörelsedrivna företag som omvandlades under 1960-talets första hälft var: *Investment AB Asken* (1962, f.d. Gamlestadens Fabrikers AB); *Investment AB D Carnegie & Co* (1962, f.d. Fastighets AB D Carnegie & Co); *Investment AB Öresund* (1962, det ursprungliga rörelsenamnet var Sjöförsäkrings AB Öresund); *AB Fannyudde* (1963, f.d. Svenska Jästfabriks AB); *Investment AB Wolrath & Co* (1964, f.d. AB Wolrath & Co); *AB Aritmos* (1965, f.d. AB Pellerins Margarinfabrik); *AB Malcus Holmqvist* (1965, samma firmanamn); *Kilsunds AB* (1966, samma firmanamn); samt *Anchor Investment AB* (1966, f.d. Eskilstuna Jernmanufaktur AB). (Benestam, S. (m.fl.) 1967, s. 19ff.)

Många bryggerier, vars tidigare skyddade marknader hade varit förutsättningen för deras existens, utmanades nu av de organisatoriskt och finansiellt starka bryggerikoncernerna. Samtidigt ställdes nya krav från detaljhandels sida på effektivare distribution. Under 1960-talet stod branschen inför en intensifierad konkurrenssituation, denna gång genom den öppnare europeiska marknaden och introduktionen av mellanöl – ett öl som kunde distribueras fritt inom detaljhandeln. Återigen kom branschen att stå inför ett förändringstryck, som lade grunden för ytterligare strukturrationaliseringar, en process som hade pågått under hela efterkrigsperioden.

Frågeställningar

De konkreta frågeställningar som kommer att vara vägledande i undersökningen är kopplade till det ovan skisserade problemområdet. Det är som tidigare påpekats konkurrensfrågan och dess inverkan på branschstrukturen som står i fokus.

- Formella krav på avkartellisering och ökad konkurrens innebär stora omställningar för de svenska bryggerierna, då nya institutionella spelregler etablerades och ersatte den korporativistiska strukturen. Bryggeriindustrins struktur var vid andra världskrigets slut präglad av strikt reglerade och tydligt definierade försäljningsområden. De lokala eller regionala monopolerna eroderade genom liberaliserad alkoholpolitik, skärpt konkurrenslagstiftning och kartellens formella upplösning. Frågan är hur dessa omställningar påverkade aktörerna inom bryggeriindustrin och vilka konsekvenser detta fick för *aktörernas strategival* och vilka effekter detta fick på *bryggeriindustrins struktur*.
- Nya institutioner och den förändrade konkurrenssituationen innebär att nya aktörer tog sig in på marknaden. *Vilka var dessa aktörer och vilka metoder användes för att penetrera marknaden?*

Tillsammans med en sammanfattande slutdiskussion i det avslutande kapitlet skall dessa frågeställningar ligga till grund för de slutsatser som där kommer att diskuteras.

2. Den institutionella omvandlingen

I detta kapitel kommer den institutionella omvandlingen under efterkrigstiden att diskuteras utifrån de ökade kraven på liberalisering av det svenska näringslivet och den påföljande legislativa processen. De ekonomisk-politiska ideologierna skall behandlas utifrån uppfattningen om att fri konkurrens var ett medel för att effektivisera den svenska industrin och näringslivet. De politiska och ideologiska idéer som drev på denna förändrade attityd kom från det politiska etablissemanget, arbetarrörelsen, delar av näringslivet och inte minst från akademiskt håll, samtidigt som det rådde delade meningar om vilka medel som skulle användas för att få till stånd en förändring och vilka mål man förväntades uppnå. Det är inte den ideologiska debatten som här skall lyftas fram, det skulle kräva för stort utrymme, utan det är diskussionerna och debatten kring hur man skulle skapa förutsättningar för ett starkt och konkurrenskraftigt näringsliv som står i fokus, vilket i sig givetvis kräver ideologiska uppfattningar. Diskussionen kommer att föras på flera nivåer. Dels kommer statsmaktens roll i utformningen av den skärpta regleringen och lagstiftningen att behandlas, dels kommer de aktörer som var viktiga i denna process (bl.a. opinionsbildare, intresseorganisationer och de enskilda företagen) att integreras i diskussionen. I förgrunden för denna framställning står den svenska bryggeriindustrin, vilket betyder att effekterna av den institutionella omvandlingen i huvudsak avgränsas till undersökningens specifika problemområde.

De institutionella förändringar som bryggeriindustrin stod inför under efterkrigstiden måste dock först sättas in i ett historiskt perspektiv, vilket konkret innebär en kortfattad genomgång av det institutionella ramverk bryggeriindustrin verkade i och vilka effekter detta hade på den berörda branschens organisation och struktur.

2.1 Bryggeriindustrins institutionella ramverk fram till andra världskriget

För att avgränsa framställningen kommer ett urval av faktorer presenteras. Fokus är inriktat på den nationella kartellens bildande och på specifika aspekter av den skärpta alkohollagstiftningen efter första världskriget. Tillsammans skall dessa faktorer förhoppningsvis öka förståelsen för de karaktäristika som den svenska bryggeriindustrin uppvisade under mellankrigstiden och fram till efterkrigstiden.

Den nationella kartellen - Bryggeriidkareförbundet

Svenska Bryggareföreningen (SBF), som bildades år 1885, hade för första gången sedan skråsystemet avveckling vid mitten av 1800-talet formellt organiserat den expanderande bryggeriindustrin.¹ Syftet med SBF var flerfaldigt, där bland annat konkurrensreglering och reaktionen på (eller förebyggande av) statliga regleringar var viktiga faktorer. Man insåg tidigt att det var förenat med stora svårigheter att organisera verksamheten på central nivå, då medlemsantalet stadigt ökat från 170 personer år 1885 till 286 år 1889. Antalet medlemmar fortsatte att öka till 492 år 1910. Man valde därför att år 1888 decentralisera organisationen i regionala kretsar, från början i sexton enheter, men på grund av den ökade geografiska räckvidden för varje krets sjönk antalet till sju år 1909.² En annan anledning som låg till grund för att dela in SBF i mindre enheter var att få till stånd ett närmare regionalt samarbete mellan de olika kretsarna. Ett exempel på detta var mötet i Laxå år 1897, då man försökte lösa olika konkurrensfrågor. Man nådde vid detta möte regionala överenskommelser rörande gemensamma minimipriser och begränsade rabatter till återförsäljare.³

Pris- och marknadsuppdelningsavtal hade på grund av sin karaktär organiserats lokalt eller regionalt. Genom SBF:s decentraliseringsåtgärder lyckades man skapa ett inter-regionalt nätverk, vilket exemplet i Laxå belyser. Produktion och distribution hade länge

1. Bakgrunden till Svenska Bryggareföreningens bildande och utveckling avhandlas i: Lundqvist, T. 1995.
2. Svenska Bryggareföreningens Månadsblad, juni 1889, s. 228ff, januari 1909, s. 20, och januari 1910, s. 6ff.
3. Svenska Bryggareföreningens XI krets, kretsmötesprotokoll, 18/10 1897, A:4.1, C76:1, GLA.

en begränsad regional räckvidd, och det var ingen tillfällighet att diverse pris- och konkurrensfrågor fortsatt organiserades av de olika regionala kretsarna inom SBF och att lokala och regionala avtal slöts mellan bryggerier utan moderorganisationens medverkan.⁴ Givetvis fanns SBF:s centralorganisation i Stockholm med i bakgrunden, och en av de första konkurrensvisterna som behandlades av styrelsen rörde stockholmsbryggeriernas öltappning i Linköping 1894.⁵ Redan vid det första svenska bryggaremötet i Stockholm 1885 hade idén om ett nationellt samarbete väckts av A. Sandwall, då han ställde frågan "... om det icke vore skadligt för bryggeriindustrien, att bryggerierna till så kallade öltappare till låga priser försälja öl på fat, och /.../ att gemensamt minimipris på öl åsattes för hela landet men, om det icke låte sig göra, provinsvis."⁶ År 1905 beslöt utskänkingsbolagen⁷ att man skulle sprida sitt upphandlingsområde och hämta anbud från bryggerier i hela Sverige. Tidigare hade dessa bolag uteslutande köpt sin öl från lokala bryggerier, men genom rikstäckande upphandling skulle även en rikstäckande priskonkurrens infinna sig. Reaktionen på detta nya förfarande lät inte vänta på sig, och vid det allmänna bryggaremötet i Malmö 1905 aktualiserade J.V. Svalander, representant för AB Pripp & Son, frågan om möjligheten att organisera prispolitiken utifrån nationellt bestämda minimipriser och rabattsystem, detta genom att "... sätta ett lika nettopris öfver hela landet,

4. Det går att följa denna avtalsutveckling i bl a AB Pripp & Sons styrelseprotokoll (inkluderat SBF:s XI kretsprotokoll), där det tydligt visar att detta inte var en linjär process, utan att avtal hela tiden fick omförhandlas och omdefinieras. Se: Svenska Bryggareföreningen, XI krets protokoll, A:4.1-4 och AB Pripp & Son, styrelse protokoll, A2A:1-2, C 76:1, GLA. Ett exempel på regionala pris- och marknadsuppdelningsavtal är uppgörelsen år 1906 mellan AB Pripp & Son i Göteborg å ena sidan, och Sandwalls Ångbryggeri och AB Nya Bryggeriet i Borås å andra, där både försäljningspriser och avsättningsområden reglerades. Se: Sandwalls Ångbryggeris arkiv, 2000:1772, arkivnr. 2597, BSA.
5. Utdrag ur Svenska Bryggareföreningens protokoll och cirkulär åren 1885-1905 i frågor som belysa Bryggeriidkareförbundets tillkomst, 23/1 1894, § 6, Sandwalls Ångbryggeris arkiv, 2000:1765, arkivnr. 2597, BSA.
6. Svenska Bryggareföreningens Månadsblad, augusti 1900, s. 241.
7. Det var bl.a. Göteborgssystemet som var en av föregångarna till det rikstäckande bolagssystemet, som genom 1905/06 års brännvinsförordning blev obligatoriskt i de svenska städerna. Utskänkingsbolagen var från början kommunala bolag som syftade till att undanröja det privata vinstintresset gällande utskänkning av alkoholhaltiga drycker. Från år 1905/06 blev dessa bolag i större utsträckning kontrollerade av statliga myndigheter, och dessa bolag är föregångare till Systembolaget. Se: Rubensson, S. 1910, s. 39, samt Thulin, E.J. & Marcus, M. 1947, s. 443ff.

så att underbud icke komma att afgöra leveranserna till utskänkingsbolagen.”⁸ I Svalanders motivering fanns även förhoppningen om en rikstäckande prishöjning, då detta skulle accepteras av dem som ansåg att missbruket av öl skulle minska om priset höjdes (ett krav från samtliga nykterhetsorganisationer). Ett eventuellt hot om ökad import avfärdade Svalander, och om det mot förmodan skulle bli ett problem kunde en höjning av importtullen vara en lösning.⁹

Förslaget om nationellt fastlagda minimipriser vann gehör hos SBF, och vid ett möte i Norrköping 1906 beslutade man att bilda en förtroendenämnd som i november 1906 konstituerades i Stockholm under namnet *Bryggeriiddkareförbundet* (BIF). Kartellen skulle verka för gemensamma minimipriser på maltdrycker på nationell nivå.¹⁰ Verksamheten under de två första åren var främst inriktad på att rekrytera medlemmar, då ca 90 bryggerier stod utanför BIF år 1906. År 1908 hade man lyckats värva 193 av totalt 225 skattepliktiga bryggerier till kartellen.¹¹ Det första avtalet fastställde minimipriser på maltdrycker, men även kvalitetsbenämning och inbryggingsstyrka reglerades. Störst vikt lades dock på försäljningsregleringen, där en förtroendenämnd vid behov skulle medla i tvistemål mellan medlemmar. Denna skulle även fungera som part vid uppkomna tvister mellan medlemmar och icke medlemmar. Vidare skulle de skadeståndsbelopp som blev aktuella finansieras genom att medlemmarna skulle betala en avgift beräknad på den årliga maltavverkningen, dock med ett fastställt minimibelopp. För övrigt skulle verksamheten finansieras genom en fastställd avgift på 10 öre per 100 kg avverkad malt årligen.¹²

Den allt intensivare förbudsdebatten och den skärpta regleringen rörande tillverkning och försäljning av maltdrycker hade stor betydelse för bryggerinäringens strukturella utveckling och organisering fram till första världskrigets utbrott.¹³ Men det var 1917 års rusdrycksför-

8. Svenska Bryggareföreningens Månadsblad, november 1905, s. 363.

9. Svenska Bryggareföreningens Månadsblad, november 1905, s. 361ff.

10. Bryggeriiddkareförbundets cirkulär nr. 1, november 1906, Sandwalls Ångbryggeris arkiv, 2000:1765, arkivnr. 2597, BSA.

11. Lundqvist, T. 1995, s. 271f. och Sveriges Bryggeriindustri. 1914, s. 8.

12. Bryggeriiddkareförbundets avtal 1906, § 1-6, F8 BC:6, C76:1, GLA.

13. De viktigaste förordningarna i detta avseende var 1866 och 1885 års förordningar, som främst inriktade sig på utskänkning och utminuterung av maltdrycker. 1903 års maltdryckstillverkningsförordning och maltskattsreform fastslog skillnaden mellan skattepliktiga och

säljningsförfordning, 1919 års pilsnerdricksförsäljningsförfordning och 1923 års förfordningar angående tillverkning och försäljning av malt-drycker, som hade störst betydelse för bryggeriindustrins vidkommande och som lade grunden för den fortsatta skärpta reglerings- och lagstiftningsprocessen. De mest betydande konsekvenserna var att etableringsrätten (det s.k. koncessionstvånget) för upprättande av skattepliktiga bryggerier skärptes och att starkölsförsäljning förbjöds inom Sveriges gränser med undantag för medicinska ändamål, samt att bryggeriernas försäljnings- och distributionsrätt ytterligare reglerades.

Koncessionstvånget

I samband med att 1917 års rusdrycksförsäljningsförfordning antogs infördes koncessionstvånget. Redan 1911 års nykterhetskommitté hade lagt fram förslag om begränsat tillståndsprövande för att etablera nya skattepliktiga bryggerier. Anledningen till denna skärpning av etableringsrätten var att lagstiftningsåtgärdernas nykterhetsfrämjande syften kunde äventyras genom att nya skattepliktiga bryggerier etablerades. Att man inom kommittén valde att inte förorda ett förbud mot etablering av nya bryggerier var att man såg risker i att de redan befintliga bryggerierna skulle få en monopolliknande ställning, och att det skulle gynna en riksomfattande trustbildning.¹⁴ Den år 1917 antagna förfordningen löd:

”I bryggeri, som anlagts eller för tillverkning av andra klassens malt-drycker inrättats efter ingången av juli månad 1917, må sådan tillverkning ej äga rum, utan att Konungen därtill lämnat tillstånd. Lag samma vare angående tillverkning av ifrågavarande drycker i bryggeri, vare sådan verksamhet nedlagts av annan anledning än reparation och ej återupptagits före ingången av juli månad 1915.”¹⁵

skattefria bryggerier. Det var dock 1905 års förfordning (i kraft 1906) som innebar förändringar för bryggeriernas distribution. I korthet innebar denna förfordning att bryggeriernas distributionsrätt (kringsförel) reglerades, och att s.k. kringförelsförel enbart fick bedrivas av tillverkaren inom stad eller stadsplanerat område. Tillverkaren kunde även söka ett tillsvidare tillstånd för kringförel utanför sådant område. (SOU 1952:55, s. 53ff.)

14. SOU 1959:46, s. 30.

15. Betänkande av 1920 års malt-dryckssakkunniga, Stockholm 1922, s. 7.

De tidigaste ansökningarna som beviljades koncession, fyra till antalet, var alla svagdricksbryggerier som ansökt om tillstånd för att bedriva skattepliktig maldryckstillverkning. I 1923 års tillverkningsförordning behölls koncessionsbestämmelserna oförändrade. Fram till denna förordnings omarbetning beviljades bara ett nytt skattepliktigt bryggeri. I själva verket rörde det sig om förflyttning av verksamheten, samt fyra tillstånd för de ovan nämnda skattefria svagdricksbryggerierna att uppta skattepliktig tillverkning av pilsner klass II. För övrigt fördes en mycket restriktiv linje, då Kontrollstyrelsen rekommenderade Kungl. Maj:t att ge avslag på de inkomna ansökningarna. Kontrollstyrelsen var väl medveten om att den restriktiva hållningen kunde verka negativt på konkurrensen och att branschen präglades av monopolistiska tendenser. I ett yttrande från 1934 påpekades att:

”... kartellbildningen inom bryggeriindustrin lärer sålunda icke ha kunnat erhålla sin nuvarande styrka och omfattning, därest icke koncessionsbestämmelsens tillämpning i verkligheten inneburit skapandet av ett faktiskt monopol för den befintliga bryggeriindustrin. Detta förhållande har otvivelaktigt starkt bidragit till att denna industri kommit att intaga en i ekonomiskt avseende synnerligen gynnad ställning och kunnat uppvisa en räntabilitet, vartill motstycke knappast förefinnes inom någon annan svensk industri.”¹⁶

På begäran av Riksdagens nykterhetsgrupp, Riksdagens socialdemokratiska nykterhetsgrupp och Förbudsvännernas landsförbund, hade år 1927 Kungl. Maj:t begärt in utlåtanden från både Kontrollstyrelsen och Kommerskollegium angående en eventuell undersökning om monopolistiska tendenser inom bryggeriindustrin. Kontrollstyrelsen ansåg i sitt yttrande att koncessionstvånget bidragit till att de skattepliktiga bryggerierna i viss mån privilegierats, men att systemet var tämligen verkningslöst när det gällde att förhindra kartelliserings- eller trustifieringstendenser. Man ansåg dock att monopolistiska tendenserna medförde fördelar ur kontrollsynpunkt, men att det för övrigt

16. SOU 1959:46, s. 35.

fanns goda skäl att granska den berörda näringen närmare. Andra instanser som yttrade sig i ärendet var bl.a. Systembolagsföreningarnas förtroendenämnd och Kooperativa förbundet, som i sak inte ville ta ställning angående den aktuella undersökningen. Kooperativa förbundet påpekade dock att kooperativa föreningar eller konsument-sammanslutningar borde få rätt till etablering av bryggeriföretag, då denna form av företag skulle garantera en ökad och varaktig konkurrens. BIF:s inställning till en granskning var knappast oväntat kritisk, och man hävdade att branschens samarbete var i linje med de nykterhetspolitiska ambitionerna och att konsumenterna hade gynnats av den restriktiva prispolitiken. Kommerskollegium ställde sig också kritiskt till en undersökning och avvisade den begärda trustundersökningen, då man ansåg att det rådande koncessionstvånget inte bidragit till oskäligt höga ölpriser. Den betydande omfattningen av karteller och truster, samt att den ökade driftskoncentrationen hade snarast gynnat produktionen.¹⁷

1934 års maltdryckskommittés förslag, som låg till grund för 1939 års tillverkningsförordning, behandlade inte koncessionsbestämmelserna närmare, men man påpekade att vid de fåtal fall som tillstånd tidigare medgivits hade nykterhetstillståndet påverkats negativt. Fram till 1949 inkom endast fyra ansökningar, samtliga från skattefria bryggerier. Samtliga av dessa ansökningar avslogs.¹⁸ Att man inom vissa berörda myndigheter var medveten om att koncessionsbestämmelserna påverkat konkurrensen negativt innebar ingen förändring i det rådande regleringssystemet och det var först på 1950-talet som tillståndsprövningen förenklades. Koncessionssystemet innebar att antalet skattepliktiga bryggerier var relativt konstant fram till mitten av 1940-talet. Detta framgår av tabell 2.1, där antalet *skattepliktiga* bryggerier från 1914 fram till slutet av andra världskriget redovisas.

17. Kommerskollegiums yttrande angående monopolistiska bryggeriföretag i Sverige. Stockholm 1929, AB Sandwalls ångbryggeri, 2000:1765, BSA.

18. SOU 1959:46, s. 36.

Tabell 2.1 Antal skattepliktiga bryggerier i Sverige 1913/14 – 1944/45

Tillverkningsår	Antal	Tillverkningsår	Antal
1913/14	187	1929/30	159
1914/15	178	1930/31	158
1915/16	175	1931/32	158
1916/17	173	1932/33	157
1917/18	165	1933/34	156
1918/19	160	1934/35	156
1919/20	160	1935/36	156
1920/21	162	1936/37	152
1921/22	160	1937/38	152
1922/23	161	1938/39	152
1923/24	161	1939/40	151
1924/25	162	1940/41	149
1925/26	162	1941/42	146
1926/27	162	1942/43	144
1927/28	162	1943/44	144
1928/29	160	1944/45	143

Källa: Nilsson, S. 1979, s. 11.

Efter koncessionssystemets införande år 1917 ökade koncentrationen och de större bryggerikoncernernas andel av den totala produktionen blev successivt allt större.¹⁹ Från år 1935 redovisas antalet *försvarsbryggerier*, vars andel av det totala antalet bryggerier (156 st.) uppgick till 13 tillverkningsenheter, för att därefter öka till 31 tillverkningsenheter (av totalt 130) år 1952.²⁰

19. SOU 1952:55, s. 60.

20. Ett *försvarsbryggeri* var en tillverkningsenhet som producerade en mindre mängd skattepliktiga maltdrycker för att på detta sätt behålla tillverkningsrätten (och därigenom koncessionen) och till den knutna försäljningsrätten. Se: SOU 1952:55, s. 60. I samband med 1954 års lagstiftning försvann detta fenomen, då det inte längre krävdes en särskild anmälan vid återupptagande av skattepliktig tillverkning. Se: SOU 1959:46, s. 36.

Försäljningsregleringen

Den allt striktare försäljningsreglering som följde på 1917 års rusdrycksförordning innebar även att försäljningen, i form av utminuterig och utskänkning, ytterligare begränsades. För bryggeriindustrins vidkommande innebar inskränkningarna bl.a. att distributionen (kringföringsförsäljningen och depåverksamheten i s.k. upplag och nederlag) i stor utsträckning kontrollerades av de lokala och regionala myndighetsutövarna. Bryggeriernas försäljningsverksamhet delades upp i parti- och detaljhandel, där sistnämnda försäljningsform förgrenades i utminuterig och utskänkning. Bryggeriindustrin hade alltsedan näringsfriheten vid mitten av 1800-talet bedrivit en omfattande utminuterig direkt från tillverkningsstället. Försäljning från annan än tillverkaren krävde tillstånd från länsstyrelsen, som i regel var styrd av de kommunala myndigheterna. Kringföringsförsäljningen från tillverkare fick endast bedrivas inom stadsplanerat område, för övriga områden krävdes rekvisition av köparen. Man bör även beakta att bryggeriernas försäljningsverksamhet var kontrollerad av de berörda myndigheterna, som hade rätt att ingripa om försäljningen innebar negativa konsekvenser för nykterheten och ordningstillståndet.²¹

Försäljningen från annan plats än tillverkningsstället genom upprättande av *nederlag* eller *upplag* reglerades av Pilsnerdrycksförsäljningsförordningen (Pff). 1934 års maltdryckskommitté pekade på att de upplag (inrättade på annan ort än tillverkningsstället med försäljning mot rekvisition) som hade etablerats främst var förlagda till de tre största städerna (67 procent) och att det i 50 städer helt saknades upplag, samt att försäljningen i 42 av dessa städer helt ombesörjdes av det lokala bryggeriet.²² Försäljning med rekvisition via inrättat upplag på landsbygden krävde tillstånd från de kommunala myndigheterna, vilket i praktiken innebar att en kommun hade vetorätt i denna fråga. Nederlag (depåer) var en distributionsform som inte reglerades i Pff:

21. SOU 1936:5, s. 70ff.

22. SOU 1936:5, s. 98f.

”Behörigheten för tillverkare att genom kringföring eller efter rekvisition försälja pilsnerdricka i stad innefattar även rätt för tillverkaren att i vilken stad som helst i riket bedriva sådan försäljning från upplagrings- eller omlastningsställe, kallat nederlag. Sådant får tillverkare enligt praxis inrätta utan tillstånd, då begreppet nederlag icke regleras av försäljningsförordningen. Hinder föreligger därför icke att inrätta ett eller flera nederlag på samma ort, där tillverkningsstället är beläget. Ej heller möter det hinder att ett upplag samtidigt användes som nederlag. Däremot kan *ett nederlag aldrig utan särskilt tillstånd tjänstgöra som upplag* [min kursivering]. Fri rekvisitionsförsäljning - ej förenad med kvittenssvång – inom stads icke planerade område får, där tillstånd till kringförsäljning ej meddelats, endast ske från tillverkningsstället eller från upplag men ej från nederlag. Har däremot tillstånd till kringföringsförsäljning erhållits inom det icke planlagda området, får rekvisitionsförsäljningen ske från nederlag.”²³

Som citatet visar var försäljningen via nederlag inom stadsplanerat område tillåten, men det krävdes tillstånd från länsstyrelsen för att bedriva kringföringsförsäljning utanför stadsplanerat område. All kringföringsförsäljning på landsbygden var förbjuden.²⁴ 1944 års Maltdryckskommitté ville skärpa bryggeriernas fria nederlagsrätt, som de ansåg medfört en konkurrenssituation som hade negativ inverkan på nykterhetstillståndet. Kommitténs förslag innebar att distinktionen mellan nederlag och upplag borde upphöra, och att försäljningsrätten från nederlag skulle kräva tillstånd av en på förslag tillsatt bryggerinämnd. Vidare skulle även den fria nederlagsrätten i städerna regleras så att berörda myndigheter ägde rätt att yttra sig och tillståndspröva varje enskilt fall. 1944 års Nykterhetskommitté delade maltdryckskommitténs uppfattning, samt att rätten till nederlag skulle prövas utifrån tillverkarens sätt att sköta sin försäljning samt behovet av nederlaget.²⁵

23. SOU 1952:55, s. 132.

24. SOU 1952:55, s. 117

25. SOU 1952:55, s. 132ff.

Maltdryckernas klassificering

Genom 1917 års rusdrycksförsäljningsförordning kom maltdrycker på sikt att få en striktare klassificering. Under första världskriget hade maltdrycksproduktionen reglerats på grund av råvarubristen, då ölets inbryggningsstyrka begränsats och alkoholhalten i många fall inte översteg 1.5 viktprocent.²⁶ Trots att 1911 års nykterhetskommitté hade förordat att alla maltdrycker utan svagdricka skulle regleras på samma sätt som vin och sprit, ansåg både regering och riksdag att maltdrycker med lägre alkoholhalt skulle undantas striktare reglering.²⁷

1919 års Pff innebar en tydlig klassindelning av maltdrycker. Den gällde fram till 1955 och reglerade både ölets alkohol- och inbryggningsstyrka.

Tabell 2.2 1923 års klassindelning av maltdrycker (viktprocent)

Klass I	Klass II	Klass III
<1,8	<3,2	>3,2

Källa: SOU 1959:46, s. 18.

Anm. Klassindelningen infördes redan 1919. Den i tabellen presenterade indelningen är baserad på 1923 års tillverkningsförordning.

Trots att ett formellt förbud mot att sälja eller importera starköl (klass III) först trädde i kraft genom 1923 års tillverkningsförordning, hade maltdrycker starkare än 3,2 viktprocent inte tillverkats sedan första världskriget. Anledningen var bl.a. de mältningsrestriktioner som var rådande under kriget. När restriktionerna väl upphävdes hade 1919 års rusdrycksförsäljningsförordning trätt i kraft, vilket innebar att starköl klassificerades som rusdryck. BIF beslöt i detta sammanhang att tills vidare inskränka tillverkningen av maltdrycker med en alkoholhalt överstigande 2.8 viktprocent. Genom att porterbryggeriet Carnegie & Co i Göteborg, som då stod utanför BIF, köptes in

26. Före första världskriget var större delen av tillverkningen baserad på alkoholstarkare maltdrycker. Lagerölet hade en alkoholstyrka på mellan ca. 3.6 – 4.7 viktprocent medan pilsnerölet generellt var något svagare, ca. 3.2 – 4.2 viktprocent. Tillsammans med porter var dessa kvaliteter dominerande i produktionen hos de skattepliktiga bryggerierna och stod för över 60 procent av deras totala produktion tillverkningsåret 1912/13. Den s.k. pilsnerdrickan och lagerdrickan (senare klass II) stod bara för ca.10 procent av den totala tillverkningen. Se: SOU 1952:55, s. 90.

27. SOU 1952:55, s. 90.

av Vin & Spritcentralen år 1920 kom en allmän koncensus att råda angående detta beslut.²⁸ En annan orsak skall ha varit systembolagens "... oförmåga och ovillighet att upptaga försäljningen av det starkare ölet, en försäljning för vars utövande de ännu icke vidtagit några åtgärder."²⁹ Starkölsförbudet trädde formellt i kraft 1923, dock med undantag för export och försäljning med medicinskt syfte på bl.a. apotek.³⁰ Efter motbokens införande och systembolagens försäljningsmonopol på samtliga rusdrycker (vin och sprit), fanns det inom detaljhandeln endast klass I och klass II (pilsnerdricka) att tillgå. Försäljningen och distributionen av klass II kom i fortsättningen att vara föremål en omfattande och rigorös reglering och kontroll.

2.2 Konkurrensfrågan och strukturrationaliseringsdebatten

I detta avsnitt står debatten rörande fri eller reglerad konkurrens och de mål/medel som formuleras för att skapa effektiva strukturer inom det svenska näringslivet i fokus. Att det under perioden fanns delade meningar kring problemet är uppenbart. Det är viktigt att följa retoriken från de inblandade aktörerna, dels för att man i flera hänseenden uttalade liknande målsättningar men att syftet för att nå dessa divergerade, dels för att aktörernas uppfattningar i viktiga sakfrågor tenderade att förändras över tid.

Huvuddragen i debatten

Innan framställningen löper vidare bör det redan här poängteras att inga aktörs- eller gruppintressen präglas av homogenitet. Begrepp som "industri" eller "fackföreningsrörelse" kan inte anses vara homogena. Inom de olika grupperna som var engagerade i konkurrens- och strukturrationaliseringsdebatten och som var med att formulera den ekonomiska politiken fanns det uppenbara motsättningar. Små- och storföretag hade av naturliga skäl olika intressen att bevaka, en skillnad som även fanns hos hemmamarknads- och exportmarknadsföretagen.³¹ Denna brist på homogenitet går även att finna hos de övriga involverade aktörerna, vilket följande framställning visar.

28. SOU 1952:55, s. 90f.

29. Svenska Bryggareföreningen 1885-1935, s. 265.

30. SOU 1959:46, s. 18.

31. Jörnmark, J. 1998, s. 25.

Den svenska debatten rörande näringslivets organisering i form av truster eller karteller går tillbaka till perioden före första världskriget, men av avgränsningsskäl tar denna framställning avstamp i perioden kring andra världskriget. År 1936 tillsattes en utredning om nytan och ändamålsenligheten rörande strukturrationaliseringar inom svenskt näringsliv. I sitt betänkande som framlades år 1939 utkristalliserades en generellt positiv inställning till strukturrationaliseringar (branschrationiseringar). Dock avvisades tanken på statligt styrd rationalisering, då man ansåg att en samhällelig kontroll var olämplig.³² Samma år tillsattes ännu en utredning, näringsorganisationssakkunniga, vars syfte var att "... verkställa utredning angående utbredning inom näringslivet av organiserad samverkan mellan företagen, angående den pris-, produktions- och distributionspolitik, som kommit till stånd på grund av dylik samverkan."³³ I sitt betänkande år 1940 återspeglades en uppfattning som byggde på tanken att:

"... konkurrensbegränsning kunde vara till nytta men erbjöd också tillfällen till missbruk. Konkurrensbegränsningar måste därför bedömas från fall till fall."³⁴

Utredningen resulterade inte i några konkreta åtgärder, då man ansåg att det inte förelåg några direkta missförhållanden rörande den branschorganisatoriska samverkan. Principerna om att konkurrensbegränsningar både hade positiva och negativa effekter följde dock med in i den svenska konkurrensdebatten under 1950-talet.

Vid andra världskrigets utbrott fanns en tydlig ambition om ökat samarbete, då frågan om *tvångskartellisering* och *nyetableringsspärr* aktualiserades från regeringens sida, vilket väckte stort misstro både hos KF och av stora delar av näringslivet. Propositionen modifierades men antogs dock i Riksdagen. Den socialdemokratiska inställningen till organiserad samverkan inom näringslivet uppvisade dock en viss ambivalens, då man dels ansåg att fri konkurrens kunde innebära ett ofullständigt utnyttjande av samhällets produktiva tillgångar, samtidigt som man ställde sig avvisande till monopolistiska organisationer.

32. Höglund, R. (m.fl.) 1958, s. 40f.

33. Brems, H. (m.fl.) 1951, s. 162.

34. Höglund, R. (m.fl.) 1958, s. 46.

I 1944 års partiprogram pekade man på den *enskilda företagsamhetens positiva betydelse* och att den kunde fungera som ett vapen mot monopolistiska sammanslutningar.³⁵ Inom den socialdemokratiska regeringen och departementen förbereddes ett antal undersökningar som skulle ligga till grund för efterkrigsplaneringen, och år 1944 till-sattes *Kommissionen för ekonomisk efterkrigsplanering*.³⁶ I sitt betänkande ville man:

”... starkt understryka att förekomsten av organiserad samverkan mellan företag eller av företag med monopolistisk ställning på marknaden icke i och för sig är en anledning till ingrepp från samhällets sida. Tvärtom kan samverkan eller en sammanslagning av smärre företag till större enheter i vissa fall vara en förutsättning för en rationalisering av produktion och distribution. /.../ Man skulle även kunna uttrycka det så, att samverkan och företagskoncentration har sitt samhällliga existensberättigande endast i den rationalisering, som därigenom möjliggöres.”³⁷

Utlåtandet går inte att misstolka; det var från rationaliseringssynpunkt motiverat att betrakta samverkan inom näringslivet som något positivt, detta för att uppnå effektiv resursallokering och utnyttja de skalfördelar som en rationalisering skulle innebära. Samtidigt konstaterade kommissionen att konkurrensbegränsningar hade uppenbara svagheter, och som exempel lyfte man fram att en ensamtillverkare som inte var konkurrensutsatt saknade incitament till teknisk utveckling och kunde sålunda bibehålla föråldrade och ineffektiva produktionsmetoder. I en kartelliserad struktur kunde dessa företag vara prisbildande vilket påverkade prissättningen negativt ur ett samhällsekonomiskt perspektiv, då kostnadsnivån rörande produktionen skulle vara högre än vid fri konkurrens.³⁸ Det var denna form av negativa effekter man ville eliminera då man föreslog en registrering av kartellavtal, vars övergripande syfte var att en tillsatt offentlig myndighet skulle kunna kartlägga de konkurrensbegränsande avtal

35. Brems, H. (m.fl.) 1951, s. 163ff.

36. Brems, H. (m.fl.) 1951, s. 167ff.

37. SOU 1945:42, s. 8.

38. SOU 1945:42, s. 9.

som skapade förutsättningar för ofullständig konkurrens.³⁹ Det var sålunda inte de konkurrensbegränsande åtgärderna i sig man ville komma åt, utan mer specifikt den samverkan som gav negativa effekter för en rationell produktion och prisbildning. Från regeringshåll och hos företrädare för näringslivet hade tanken om konkurrens som den kanske viktigaste faktorn för att på sikt få till stånd strukturrationaliseringar inom det svenska näringslivet fått visst gehör. Kommissionens uppfattning kan kortfattat sammanfattas så, att både konkurrens och samverkan kunde vara nödvändiga instrument eller metoder för att få till stånd en rationalisering av det svenska näringslivet, men att det främst var konkurrensen man ansåg vara den mest lämpliga.⁴⁰

Tillsättandet av en utredningsgrupp, nyetableringssakkunniga, som skulle utreda nyetableringskontrollen och bruttoprissystemet inom distributionssektorn, var en viktig vändpunkt i konkurrensfrågan och speglar den förändrade inställningen från regeringen och det socialdemokratiska partiet. Vid tiden för utredningens tillsättande år 1946 visade sig de flesta av ledamöterna i den tillsatta utredningen vara positivt inställda till både den enskilda nyetableringskontrollen och bruttoprissystemet. Senare under 1940-talet kom denna uppfattning successivt att ersättas av en mer konkurrensinriktad inställning från ledamöternas sida.⁴¹ Denna förändrade inställning, vilket innebar kritik mot både nyetableringskontrollen och bruttoprissystemet, blev tydlig i den utredningsrapport som presenterades år 1951.⁴²

Det rådde dock delade meningar inom näringslivet i frågan om organiserad samverkan. Vid slutet av 1940-talet och tidigt 1950-tal blev konkurrensfrågan en av huvudfrågorna i den svenska samhällsdebatten. Några tydliga mekanismer som var drivande för avregleringen under 1950-talet var; (i) det politiska etablissemanget och näringslivets engagemang i frågan skapade en intensiv debatt, (ii) de etablerade kartellerna blev mer instabila och riskerna för ”osolidariskt beteende” blev större, samt att (iii) de dominerande storföretagen övergick till att göra allt mer marknadsorienterade kalky-

39. SOU 1945:42, s. 39f.

40. Höglund, R. (m.fl.) 1958, s. 62f.

41. Jörnmark, J. 1998, s. 32f.

42. SOU 1951:27, ss. 330f, 394ff.

ler, då kostnaderna för att bibehålla regleringar blev större än intäkterna för denna grupp av företag.⁴³ De utredningar som verkställdes på uppdrag av regeringen och departementen kompletterades av en argumentation på bred front från näringslivets olika organisationer. Svenska Arbetsgivarföreningen och Sveriges Industriförbund bildade år 1946 Industriens Produktionsråd, där samverkan och konkurrens gemensamt skulle bidra till de effektivitetsmål som rationaliseringar av strukturen i den svenska industrin förväntades leda fram till. En av ledamöterna summerade:

”Det torde icke råda någon tvekan om att det inom vissa industrier föreligger ett behov av en branschrationalisering. I vissa fall kan det vara aktuellt med en förskjutning av produktionen mellan olika företag, eventuellt med nedläggning av vissa företag. Sådana frågor får väl främst lösas genom konkurrens, men processen kan även tänkas påskyndad genom samverkan mellan företagen.”⁴⁴

Uppfattningen om samverkan som en optimal metod för att effektivisera och få till stånd strukturrationaliseringar inom svenskt näringsliv delades inte av alla parter, och det höjdes kritiska röster från flera håll mot konkurrensbegränsningar i form av organiserad samverkan.⁴⁵ Från arbetarrörelsen och socialdemokratiskt håll var som tidigare påpekats åsikterna i konkurrensfrågan inte homogena och de tenderade att förändras över tid. Inom Landsorganisationen (LO) återfanns tanken om att marknaden skulle karaktäriseras av konkurrens. Detta skulle tvinga ineffektiva företag att antingen effektivisera eller upphöra med sin verksamhet. Om näringslivet fortsatt präglades av konkurrensbegränsningar och om konkurrens inte visade sig vara en bra metod för att öka effektiviteten, borde samhället och de statliga myndigheterna ingripa genom bl.a. förstatligande, upprättande

43. Jörnmark, J. 1998, s. 34f.

44. Citerat i: Höglund, R. (m.fl.) 1958, s. 52.

45. Ett exempel är Ruben Rausings motstånd mot all form av ”centralplanering” och att konkurrensbegränsande samarbete inte kunde lösa näringslivets effektivitetsproblem. Se: Höglund, R. (m.fl.), s. 53. I sin historik över ASEA pekar Jan Glete på Rausings (i egenskap av medlem i ASEA:s styrelse) engagemang i konkurrensfrågan och hans argumentation för avkartellisering och fri konkurrens. Se: Glete, J. 1983, s. 125.

av konkurrerande företag och tvångssammanslagningar av företag,⁴⁶ Under 1950-talet ökade LO:s engagemang i konkurrensfrågan och strukturrationaliseringsdebatten. Detta ledde fram till att man år 1960 tillsatte en arbetsgrupp med LO-ekonomen Rudolf Meidner som ordförande. I sitt betänkande diskuterades en *samordnad näringspolitik*, vars huvuddrag i detta sammanhang bara kortfattat kan presenteras. Näringslivets roll för att skapa samhällsekonomiskt effektiva och konkurrenskraftiga företag var att genom inre rationalisering och teknisk utveckling skapa bärkraftiga företag, som till skillnad från de tidigare trögrorliga och traditionsbundna familjeföretagen, skulle ledas av kompetenta företagsledare. Ineffektiva företagsenheter skulle inte skyddas av näringslivets branschorganisationer eller av affärsbankerna. Branschorganisationer skulle inte verka för att konservera strukturer inom näringar, som för sin överlevnad var i behov av subsidier eller andra protektionistiska åtgärder. I affärsbankernas ansvar låg att man effektivt skulle verka för strukturrationaliseringar inom näringslivet, och att man vid behov skulle verka för koncentrationer inom branscher som präglades av små och ineffektiva företagsenheter.⁴⁷ Synen på konkurrens i förhållande till offentliga styrmedel var tydlig:

”Konkurrensen kan enligt vår mening /.../ aldrig väntas få en sådan omfattning att den ensam skulle kunna styra utvecklingen. Även om så mot all sannolikhet skulle vara möjligt kunde vi inte betrakta detta som en lycklig lösning. Det finns stora behov, som inte kan tillfredställas genom en typisk vinstekonomi; det finns stora behov av omfördelningar och ingripanden. Samtidigt kan konkurrens i *viss omfattning* och *inom ramen* för vissa regleringar och ingripanden samt framförallt genom en fri handel vara *ett* av de verksamma medlen i en på en strukturell anpassning inställd ekonomisk politik.”⁴⁸

Debatten angående konkurrensens möjligheter att skapa effektiva strukturer i det svenska näringslivet lyfter fram några specifika sär-

46. Höglund, R. (m.fl.) 1958, s. 60.

47. Samordnad näringspolitik 1961, s. 178ff.

48. Samordnad näringspolitik 1961, s. 204.

drag; en förskjutning mot uppfattningen om att *vissa* konkurrensbe-gränsande åtgärder inom näringslivet bidrog till att bevara ineffek-tiva strukturer, samtidigt som samverkan kunde leda fram till andra strukturrationaliseringar. Det går dock i detta sammanhang inte att peka på några enskilda aktörer, då de inom varje ”intressesfär” fanns divergerande uppfattningar om hur det svenska näringslivet skulle utformas. Klart står dock att *konkurrensmedlet som metod för att utforma ett konkurrenskraftigt näringsliv* fick allt större utrymme, och att det var genom att avreglera de äldre organisationsstrukturerna och öka konkurrensen på den tidigare strikt reglerade marknaden som en mer effektiv näringslivsstruktur skulle växa fram. Samtidigt fanns från LO:s sida uppfattningen om att vissa former av regleringar var nödvändiga, och att en ohämmad konkurrens mellan företagen *kunde* innebära ett slöseri med produktionsmedlen och leda till ökad arbetslöshet.⁴⁹ Någon form av regleringar behövdes således för att skapa konkurrens inom näringslivet.

2.3 Den legislativa processen

Konkurrenslagstiftningen och de närstående regleringar som imple-menterades under efterkrigstiden var en effekt av den förändrade synen på konkurrens. Både de avregleringar och omregleringar som presenteras i detta delkapitel skall förstås utifrån denna uppfattning.

Regleringar och avregleringar inom distributionssektorn

Det är inte möjligt att avgränsa konkurrens- och strukturrationaliseringsdebatten genom att studera olika sektorer eller branscher, då den omfattade hela den svenska näringslivsstrukturen. För under-sökningens vidkommande är det dock nödvändigt att fokusera på det utvecklingsblock som står i fokus – livsmedelsindustrin och de till denna tydligt kopplade distributionssektorn och detaljhandeln. I debatten om avreglering av distributionssektorn, främst detaljhand- del med livsmedel, var handelsdepartementets tillsättande av en utredning rörande *nyetableringskontroll* i juni 1946 en milstolpe. Utgångspunkten var det ökade konkurrenstryck som den traditio- nella detaljhandeln upplevde under 1930-talet, då KF och enhets- prisföretagen Epa- och Tempovaruhuset lade grunden för nya stor-

49. Höglund, R (m.fl.) 1958, s. 60f.

skaliga lösningar. Kraven från de traditionella handlarna och deras gemensamma branschorganisation Köpmannaförbundet var att stävja den uppkomna konkurrensen från de nyetablerade varuhusen. Då kraven på att staten skulle reglera konkurrensen och inrätta någon form av nyetableringskontroll inte hörsammades, tog detaljisterna saken i egna händer. Den enskilda detaljhandeln upprättade en omfattande kontrollverksamhet, vilket innebar att detaljister och leverantörer utvecklade exklusivavtal, som på ett effektivt sätt reglerade nyetableringar.⁵⁰

Kopplat till nyetableringskontrollen inom detaljhandeln var det s.k. *bruttoprissystemet*, ett prissättningssystem som reglerade försäljningspriset för detaljisterna och som fastställdes av tillverkarna.⁵¹ Nyetableringskontrollen och bruttoprissystemet samverkade för att reglera och begränsa både nyetableringen och priskonkurrensen inom detaljhandeln. Uppskattningsvis var nära hälften av detaljhandels butikerna inkommerade i systemet vid mitten av 1940-talet.⁵² Bruttoprissystemet skall förstås som ett komplement till andra former av konkurrensregleringar. Ulf af Trolle, medlem av den statligt tillsatta utredningsgruppen nyetableringssakkunniga, uttryckte följande:

”Bruttoprissättningen *kompletterar* annan reglering. En genomgång av kartellregistret har visat, att där det föreligger ett horisontellt prisavtal, och det samtidigt finns *tekniska möjligheter* för en bruttoprissättning med gemensamma rabattsatser, har sådan genomförts i samtliga fall utom ett fåtal. Orsakssammanhanget synes vara klart. Den horisontella prissättningen torde genomgående ha varit det primära och bruttoprissättningen – med eller utan vertikalt avtal med återförsäljarna om prishållningen – en komplettering.”⁵³

50. Gråbacke, C. 2002, s. 233f.

51. SOU 1951:28, s. 93ff.

52. Gråbacke, C. 2002, s. 235.

53. SOU 1951:28, s. 110. Ulf af Trolle understryker bruttoprissystemets viktiga roll för en producentkartells stabilitet, då ”... en horisontell priskartell inom producentledet alltid eller så gott som alltid är kombinerad med en bruttoprissättning, när detta är tekniskt genomförbart. Trycket på kartellpriserna från återförsäljarnas sida blir mindre, när deras egna priser äro fastställda än när de konkurrera med varandra. Priskartellen har större möjlighet att hålla. Bruttoprissystemet utgör därigenom ett viktigt komplement till de horisontella priskartellerna.” (SOU 1951:28, s. 162.)

De slutsatser som nyetableringssakkunniga presenterade år 1951 angående den enskilda nyetableringskontrollen var uttalat kritiska till systemet utifrån konsumentintresse, och inte minst att kontrollen kunde hämma en effektivisering och förhindra eventuella rationaliseringssträvanden inom distributionssektorn. Fri konkurrens, under förutsättning att ingen offentlig priskontroll förekom, var enligt de sakkunniga den enda garantin för att förhindra oskäligt hög prisbildning.⁵⁴ Bruttoprissystemet, som hade och förväntades fortsätta att öka i betydelse genom varumärkets större roll vid självbetjäning, var enligt de sakkunniga en förhindrande faktor för att rationalisera distributionssektorn. De vinster i form av lägre priser som konsumenterna kunde förväntas erhålla vid en rationellare livsmedelsproduktion eliminerades om inte distributionen, som hade fått en allt större andel av detaljistpriset, effektiviserades.⁵⁵ Innebörden i nyetableringssakkunnigas slutbetänkande var att etableringskontrollen skulle förbjudas och att bruttoprissystemet skulle avskaffas.⁵⁶ De uppfattningar som nyetableringssakkunniga gav uttryck för innebar en omsvängning i frågan om nyetableringskontrollen jämfört med de slutsatser som kommissionen för efterkrigsplanering kommit fram till fem år tidigare. Man framhöll att statliga ingripande inte borde tillgripas, men att nyetableringsavtalen mellan leverantörer och återförsäljare skulle bli föremål för granskning om en lag om övervakning av konkurrensbegränsande företeelser blev inrättad (se nedan angående monopolutredningsbyrån).⁵⁷ Den 1 juli 1954 förbjöds bruttoprissystemet och från den 1 mars 1956 avskaffades nyetableringskontrollen.⁵⁸ Effekterna av lagstiftningen skall inte utredas här, men det står klart att förbudet för tillverkningsindustrin att sätta fasta bruttopriser i detaljistledet innebar att man övergick till s.k. riktpriser, vilket fick till följd att dessa i vissa fall riskerade att ersätta de tidigare bruttopriserna.⁵⁹ Att nyetableringskontrollen avvecklades

54. SOU 1951:27, ss. 401, 409.

55. SOU 1951:27, s. 330f. Eventuella skillnader i transportkostnader ger inte utslag i detaljistens utpris, då bruttoprissystemet innebär att denna marginal *inte* kommer detaljisten till godo, då hinder för priskonkurrens är stipulerat i avtalet mellan producent och återförsäljare. Se: SOU 1951:27, s. 326f.

56. Jörnmark, J. 1998, s. 40.

57. SOU 1945:42, s. 53.

58. Trolle, U. 1956, s. 37ff.

59. Effekterna av bruttoprisförbudet och den trögrörlighet som de berörda aktörerna (handeln och industrin) uppvisade beskrivs i: Millqvist, R. 1971, s. 33ff.

hade enligt Ulf af Trolle mindre betydelse, då de stadsplanerande myndigheterna fortsatt hade en viktig kontrollfunktion. De krav som ställdes för att etablera nya butiker i nya bostadsområden och i äldre stadsmiljöer innebar att olika intressen ställdes mot varandra.⁶⁰

De direkta effekterna av bruttoprissystemets och nyetableringskontrollens avskaffande på bryggeriindustrin är svåra att precisera. Att detaljhandelns strukturomvandling hade stor betydelse för bryggeriernas distribution står dock utom allt tvivel.

Monopolutredningsbyrån

År 1946 tillsattes *Kommerskollegii monopolutredningsbyrå*, vars syfte var att övervaka och förebygga de skadliga verkningar som konkurrensbegränsningar inom näringslivet kunde utgöra. Övervakningen skulle ske genom upprättande av ett *kartellregister* och särskilda branschundersökningar. Det är i sammanhanget viktigt att påpeka att den *lag om övervakning av konkurrensbegränsning inom näringslivet* som trädde i kraft den 29 juni 1946 inte gav några direktiv eller bestämmelser rörande några direkta ingripanden mot konkurrensbegränsande åtgärder. Genom att *offentligt publicera* kartellavtalen skulle en "självsanering" möjliggöras, dels genom att den allmänna opinionen blev uppmärksam på problemet, dels att potentiella konkurrenter genom registreringen skulle bli mer uppmärksamma och aktiveras. Tillsammans skulle dessa faktorer sätta press på de företag som ingick i de publicerade kartellavtalen.⁶¹ Lagen var utformad så, att de enskilda företagen *vid anmodan* skulle till övervakningsmyndigheten (Monopolutredningsbyrån) skicka in de konkurrensbegränsade överenskommelser som avtalats för vidare utredning. Var överenskommelserna muntliga till sin karaktär skulle innehållet fullständigt redogöras. Tillsammans med de överenskommelser som anmälts vid särskild undersökning skulle dessa registreras i kartellregistret. Om Monopolutredningsbyrån fann att det fanns skäl för särskild undersökning, skulle företaget eller branschorganisationen vara tillgänglig för att ge upplysningar och tillhandahålla relevanta handlingar. Om dessa krav inte uppfylldes kunde dagsböter utdömas och i särskilt försvårande fall kunde fängelse upp till sex månader bli följden.⁶²

60. Trolle, U. 1956, s. 39. Denna problematik diskuteras utförligt i: Jörnmark, J. 1998.

61. Kartellregistret 1947:1, s. 1f.

62. Kartellregistret 1947:1, s. 2f.

Kartellregistreringen

Inom bryggeriindustrins registrerades de första kartellavtalen i kartellregistret år 1951. Detta var upptakten till den särskilda undersökning som Monopolutredningsbyrån genomförde och publicerade år 1952, en undersökning som främst berörde skattepliktiga bryggerier. Sammanlagt registrerades 68 konkurrensbegränsade avtal, samt en undersökning som registrerade BIF:s bestämmelser. De lokala avtalen som registrerades berörde främst *områdesuppdelning* och i mindre utsträckning *kvotering*, medan fyra avtal berörde försäljning av porter, försäljningsbegränsningar för återförsäljare och tomglasersättning vid försäljning av svagdricka i Stockholmsområdet. Av de 68 avtal som registrerades år 1951 hade 18 avtal sagts upp och redovisades som avregistrerade i Monopolutredningsbyråns publicerade branschundersökning. De allra flesta av de publicerade kartellavtalen var *multilaterala* till sin karaktär, då ett flertal bryggerier inom ett givet geografiskt område var berörda, men det förekom även *bilaterala* avtal mellan två aktörer.⁶³ Områdesuppdelningsavtalen hade

63. Områdesuppdelningsavtalen var mycket detaljerade i sin utformning, vilket följande slumpmässigt utvalda exempel vill visa. ”KART. REG. Nr 575. Reg. Den 19 december 1951. *Avtal mellan AB Pripp & Lyckholm, Göteborg, å ena sidan, samt Skara Bryggeri AB, Skara, Bryggeriet Nordstjernen i Skövde, Skövde, Mariestads Bryggeri AB, Mariestad, Bryggeriet Viktoria, Falköping, Axvalls Ångbryggeri, Axvall, Lidköpings Bryggeri AB, Lidköping, A. Karlsons Bryggeri, Lysekil, AB Nya Bryggeriet i Borås, Borås, Sandwalls Ångbryggeri, Borås och Hjo Bryggeri, å andra sidan, angående områdesuppdelning vid försäljning av malt och läskedrycker. Avtalet är undertecknat jämväl av Bryggeriidkareförbundet. Avtalet, som ingicks i september – oktober 1931 och trädde i kraft i och med undertecknandet, är i transumerande delar av följande lydelse:*

Gränsen för det i punkt 2:6 här ovan omförmälda försäljningsområdet (närmare beskrivet å karta) följer en linje dragen från Koberg i nordostlig riktning över Välebo till vägskalet vid Tengene väster om Nossan; därifrån österut till strax norr om vägskalet vid Hyringa och vidare i sydostlig riktning norr och öster om Ryda till Svartenhög och vägskalet en kilometer öster om Vedum; härefter i sydlig och sydvästlig riktning över Österbitterna, sjön Jemna och Fastorp samt slutligen i västlig och nordlig riktning över Erska och Boryd till Koberg. Inom nämnda försäljningsområde äger AB Pripp & Lyckholm att ensam verkställa försäljning av maltdrycker och läskedrycker, dock att Lidköpings Bryggeri AB äger att fortfarande verkställa bilkörning till uppgivna kunder i Laske-Vedum och därvid använda vägen över S. Lundby samt Skara Bryggeri AB att allfort per järnväg leverera varor till Järnvägshotellet och Gästgivaregården i Nossebro. /.../ Tvister rörande tolkningen och tillämpningen av denna överenskommelse få icke dragas under domstol utan skall av skiljemän i enlighet med lagen av den 14 juni 1929.” (Kartellregistret 1952:5-6, s. 38.) Avtalet var inte avregistrerat hos monopolutredningsbyrån (ibid.). Avtalet kom till genom att P & L hade förvärvat Nossebro Bryggeri och sålunda tagit över deras tidigare av BIF bestämda försäljningsområde. (Pripps Bryggerier, överenskommelse mellan de bryggerier som omnämns i Kartellregistret Nr 575 och BIF 2/10 1931, bilaga till direktionsprotokoll 873, A2 BA:73, C76:1, GLA.)

fortsatt samma karaktär som de avtal som formulerats under BIF:s uppbyggnadsfas under tidigt 1900-tal, och inte i något av de registrerade avtalen återfinns något bryggeri som *inte* var anslutet till BIF. För att ett bilateralt avtal mellan berörda bryggerierna och BIF skulle sägas upp krävdes det enhällighet från samtliga parter som ingått avtalet.⁶⁴ År 1954 var 24 av de 68 registrerade avtalen avregistrerade, och år 1955 meddelades det att ytterligare 28 av de registrerade avtalen hade avregistrerats. År 1956 var fortsatt 13 avtal inte avanmälda.⁶⁵ Det fanns fortsatt två registrerade avtal från år 1951 registrerade i kartellregistret år 1971. Dessa avsåg kvoteringsavtal mellan *Appeltofftska Bryggeri AB* och *Östra Bryggeri AB*, men det är oklart om dessa avtals reella betydelse.⁶⁶

Konkurrenslagstiftningen

År 1951 redovisade 1946 års tillsatta Nyetableringssakkunniga sina förslag angående lagstiftning mot samhällsskadlig konkurrensbegränsning.⁶⁷ Utredningen fokuserade till stor del på de problem som var kopplade till nyetableringskontrollen och bruttoprissystemet, men man diskuterade även konkurrensbegränsningens problematik generellt. Frågan som utkristalliserades var ifall Monopolutredningsbyrån skulle byggas ut eller om en lagstiftning mot konkurrensbegränsade åtgärder var en lämpligare metod. De sakkunnigas förslag gick ut på att man skulle bygga ut Monopolutredningsbyråns verksamhet och ge den mer resurser, men att detta i förlängningen inte skulle vara ett tillräckligt steg för att motverka skadliga verkningar av konkurrensbegränsande art. Man förordade någon form av lagstiftning mot konkurrensbegränsade avtal, men underströk samtidigt att all form av konkurrensbegränsning inte var av skadlig natur och att man i varje enskilt fall skulle bedöma om tvångsåtgärder var nödvändiga.⁶⁸ 1951 års förslag hade byggt på principen om en successiv skärpning

64. Som exempel kan det ovan nämnda avtalet (kartellregistret 575) lyftas fram. År 1954 hade Lidköpings Bryggeri AB (som var part i avtalet) vänt sig till BIF, då man ansåg att det fortsatt gällande avtalet borde upphöra och därmed avregistreras hos Kartellregistret. BIF hade påpekat att avtalet först kunde upphöra då samtliga berörda bryggerier var överens om att upphäva det. Se: Pripps Bryggerier, skrivelse från BIF till P & L 14/6 1954, A2 BA:73, C76:1, GLA.

65. Kartellregistret 1954:3, s. 8, Kartellregistret 1955:1, s. 28, Kartellregistret 1956:1, s. 33f.

66. Pris- och kartellfrågor 1971:8-9, s. 44.

67. SOU 1951:27

68. SOU 1951:27, s. 488ff.

av konkurrenslagstiftningen, men att den inte borde ha samma inslag av tvång som i t.ex. den amerikanska lagstiftningen. Man förordade således ett ”mjukare” alternativ.⁶⁹ Ett sätt att tolka den svenska lagstiftningsprocessen var enligt Ulf af Trolle:

”Konkurrensbegränsningar kan vara skadliga och bör därför betraktas med misstänksamhet. Men de behöver inte alltid vara skadliga utan kan tvärtom vara nyttiga. Varför då kasta ut barnet med badvattnet genom en förbudslagstiftning? Varför inte i stället söka en metod att skilja de skadliga konkurrensbegränsningarna från de inte skadliga?”⁷⁰

Den lag som af Trolle syftar på var 1953 års *lag om motverkande i vissa fall av konkurrensbegränsning inom näringslivet*.⁷¹ Lagen kompletterades år 1956 genom att näringslivet fick en tydligare uppgiftsskyldighet rörande *pris- och konkurrensförhållanden*.⁷² Det var *Näringsfrihetsrådets* uppgift att förhandla med näringslivets parter, och det var samma myndighet som skulle bedöma ifall någon skadlig konkurrensbegränsning förelåg. Förfarandet gick till så, att om någon person eller organisation ansåg att det fanns konkurrensbegränsningar av skadlig art skulle detta meddelas till en näringsfrihetsombudsman, som i sin tur skulle utreda frågan. Om denne ansåg att det förelåg skadliga verkningar togs detta upp inför Näringsfrihetsrådet. Om denna instans ansåg att det fanns skäl för vidare åtgärder skulle förhandlingar med berörda part inledas. I de flesta fall gick dock inte ärendena längre än till ombudsmannanivå. Det fanns sålunda inte något direkt *förbud* mot konkurrensbegränsande företeelser i den svenska konkurrenslagstiftningen, med undantag för bestämmande av bruttopris och s.k. anbudskarteller. Detta innebar att enbart bindande överenskommelser vid inlämnande av anbud förbjöds, och således kunde två företagare samråda om priser innan det slutgiltiga anbudet gavs. Genom att den svenska konkurrenslagstiftningen fick en ”mjukare” karaktär än motsvarande lagstiftningar i vissa andra länder (främst Förenta Staterna), skulle den kunna tolkas som ofull-

69. SOU 1951:27, s. 492.

70. Trolle, U. 1963, s. 19.

71. Svensk författningssamling 1953:603. Lagen trädde i kraft 1/1 1954.

72. Svensk författningssamling 1956:244, Svensk författningssamling 1956:511.

ständig i sitt utförande. Målet var dock att konkurrensbegränsande åtgärder inte skulle tillämpas om de kunde påverka prisbildningen negativt, hämmade eller förhindra näringslivets verkningsförmåga eller försvåra annan parts näringsutövning.⁷³ Redogörelsen kring konkurrenslagstiftningens utformning vid mitten av 1950-talet visar på att den syftade till att få till stånd någon form av *självsanering*, och att det i bedömningen i flera fall var frågan om en relativt fri tolkning av lagtexten.

2.4 Kartellens upplösning

Från BIF:s sida var man av uppenbara skäl kritisk till Monopolutredningsbyrås mål och medel samt den successivt skärpta konkurrenslagstiftningen. I en skrivelse till Monopolutredningsbyrån år 1946 angav man sin syn på den egna organisationens roll, där man lyfte fram och försvarade uppdelningen i försäljningsområden och kvotavtalen. Avtalen hade utvecklats i samförstånd med och tagit hänsyn till de nykterhetsvårdande organen och de statliga och kommunala myndigheternas krav. Försäljningsgränserna dämpade framför allt utkörarnas eventuella ansatser att använda försäljningsmetoder som stred mot gällande lagstiftning, och som kunde leda till osund konkurrens i strid mot de nykterhetspolitiska ambitionerna. Om de etablerade försäljningsområdena avskaffades skulle övervakningskostnaderna av att försäljning och distribution följde de centrala och lokala alkoholregleringarna öka. I slutändan skulle det innebära att konsumenten fick betala ett högre pris. Ett annat medel för att motverka att de alkoholpolitiska ambitionerna inte äventyrades var att upprätta kvotavtal mellan två aktörer inom samma försäljningsområde. Om ett företag överskred sin kvot utgick denna andel till det "konkurrerande" bryggeriet. Dessa båda avtalsformer var ur ett nykterhetsvårdande perspektiv " ... till stor gagn ur social synpunkt."⁷⁴ Det framgår tydligt i skrivelsen att BIF använde en retorik som byggde på nykterhetspolitiska och sociala strävanden, och att man ställde sig frågande till den negativa uppmärksamhet man fick från Monopolutredningsbyrån och andra myndigheters sida.

73. Trolle, U. 1963, s. 20ff.

74. Konkurrensverket, Kartellregistret, skrivelse från Bryggeriidkareförbundet till Kommerskollegiums Monopolutredningsbyrå 3/12 1946, D7.58:540, RA.

Det finns ingen anledning att här redogöra för den diskussion som fördes mellan BIF och Monopolutredningsbyrå rörande de registrerade avtalens innebörd eller specifika formuleringar/omformuleringar av BIF:s stadgar. En tredje part, den av *Sveriges Industriförbunds* tillsatta *Kartellbyrå*, var även delaktig i dessa förhandlingar och i utformandet av de uppgifter som skulle publiceras i kartellregistret. I enighet med de förändringar som hade gjorts i BIF:s stadgar år 1952 borde samarbetet karaktäriseras som "... näst intill fri konkurrens."⁷⁵ BIF:s stadgar hade från det första utarbetade avtalet år 1906 omarbetats vid flera tillfällen. I det första avtalet stipulerades minimipriser för maltdrycker, vilket innebar att inget medlemsbryggeri genom priskonkurrens skulle kunna ta marknadsandelar av andra medlemmar. Inte i någon paragraf nämns upprättande av försäljningsgränser, vilket i sig inte är förvånande med tanke på de begränsade distributionsmöjligheter som då rådde.⁷⁶ Med utgångspunkt i de avtal som publicerades i kartellregistret finner man att de allra flesta försäljningsområdesavtalen trädde i kraft under 1920-talet fram till 1940-talet.⁷⁷ Genom att BIF:s stadgar senare även publicerades i kartellregistret fanns det ett incitament till att omarbeta avtalstexten. I 1942 års stadgar var de av förtroendenämnden fastställda priserna inte angivna (medlemmarna hade dock skyldighet att följa förtroendenämndens fastställda priser). Skillnaden var att man hade övergått till *maximipriser* efter det att den under andra världskriget tillsatta Priskontrollnämnden inlett sitt arbete. Regleringen av försäljningsområden skulle alltid ha förtroendenämndens godkännande, liksom rätten att bedriva försäljning på annat bryggeris försäljningsområde enligt § 20 (via nederlag eller ombud).⁷⁸ Denna stadga fanns kvar i 1953 års stadgar (§ 16), medan bestämmelserna om centralt fastställda priser hade utgått.⁷⁹

I de interna diskussionerna under första halvan av 1950-talet uppenbarade sig divergerade åsikter rörande BIF:s funktion och framtida

75. Konkurrensverket, Kartellregistret, skrivelse från Sveriges Industriförbund Kartellbyrå till Kommerskollegiums Monopolutredningsbyrå 18/12 1952, D7.58:540, RA.

76. Pripps Bryggerier, Bryggeriödkareförbundets avtal år 1906, F8 BC:6, C76:1, GLA.

77. Kartellregistret 1952:5-6, s. 5ff.

78. Konkurrensverket, Kartellregistret, 1942 års stadgar för Bryggeriödkareförbundet, D7.58:540, RA.

79. Konkurrensverket, Kartellregistret, 1953 års stadgar för Bryggeriödkareförbundet, D7.58:540, RA.

roll. I ett brev från C.H. Jephson, vd för AB Förenade Bryggerierna i Karlskrona (och styrelseledamot i SBF), var dessa tvivel om BIF:s fortsatta roll uppenbara:

”Det är min avsikt att fortfarande giva min mening tillkännan genom denna hänvändelse och anser jag att vi även inom vår industri böra se till att få bort konkurrenshämmande gränsavtal och andra bestämmelser som motverkar konsumenternas intressen. Även om samarbete å olika platser företagen emellan enbart kan sägas vara till fördel för konsumenterna, så finner jag det rimligt att i dagens läge, där vår industri är föremål för kritik och nya lagar och förordningar, vi fortfarande köra med dessa gamla gränsbestämmelser, som icke kan anses vara i överensstämmelse med ett fritt näringsliv.”⁸⁰

I ett annat brev från samma avnämare påpekas att det låg i SBF:s intresse att avveckla de konkurrensbegränsande aktiviteterna, detta för att inte utsättas för ytterligare kritik och att eliminera de krav som hotar med att socialisera hela bryggeriindustrin, och att endast ”... härigenom kan vi för vår del med framgång strida för ett fritt näringsliv där enskild företagsamhet har frihet såväl till samarbete som konkurrens.”⁸¹ Vid BIF:s förtroendenämnds möte uttryckte P & L:s styrelseordförande Erik Olson en diametralt skild åsikt, då han påpekade;

”... att ett fritt näringsliv ingalunda existerade, utan Sverige hade ett bundet näringsliv, dirigerat av statsmakterna. Det bästa försvaret mot tvångsingripanden i näringslivet hade kommit från industrins olika organisationer. Bryggeriidkareförbundet hade icke tillkommit för att ge dess medlemmar ekonomiska fördelar. Genom förbundet skapades möjligheter att bättre möta de socialistiska tendenserna. Av denna anledning borde förbundet icke upplösas. Något raserande av vad som under årens lopp byggts upp borde ej komma i fråga, men väl borde det tillses, att nya positioner intogs för att möta statsmakternas nya inställ-

80. Svenska Bryggareföreningen, Bryggeriidkareförbundet, skrivelse till SBF från C.H. Jephson 14/1 1952, A:10, RA.

81. Svenska Bryggareföreningen, Bryggeriidkareförbundet, skrivelse till SBF från C.H. Jephson 26/1 1952, A:10, RA.

ning. Med hänsyn härtill borde en viss revision av stadgarna övervägas.”⁸²

Citaten vittnar om skilda uppfattningar rörande BIF:s fortsatta roll eller kartellens existensberättigande. Erik Olson fortsatte att argumentera för BIF:s sak, och i ett föredrag på det 27:e allmänna svenska bryggaremötet i september 1955 lyfte han åter fram SBF:s och BIF:s viktiga roll för att förhindra illojal och osund konkurrens, och att den styrka och stabilitet som branschen hade byggt upp genom BIF:s organisation hade verkat som motvikt mot statliga ingripanden och nykterhetsrörelsens agitation. Den förändrade synen på karteller från statsmaktens sida hade under 1950-talet inneburit negativa konsekvenser för branschens stabilitet. Det var genom ett tidigare samförstånd mellan nykterhetsnämnder och BIF som en reglerad försäljning kunde upprätthållas. När förbunds Bryggerierna, med stöd av bl.a. Kontrollstyrelsen, fick ökade distributionsrättigheter kom det gamla systemet att vackla. Det var nu uppenbart att statsmakten och berörda myndigheter i flera fall hade ändrat inställning i dessa frågor. Erik Olsons stöd för BIF var dock fortsatt orubbat: ”Sålunda konstruerat blev Bryggeriidkareförbundet, ehuru i lagens mening en kartell, i praktiken ett verktyg i lojalitetens anda, inåt i det ömsesidiga samarbetet och utåt gentemot myndigheter och andra samhällsorgan.”⁸³

BIF hade som tidigare påpekats sin grund i utskänkningsbolagens centrala upphandling genom anbudsförfarande, och att man därigenom sökte lösa prisfrågan på riksnivå. Det fanns i dessa diskussioner inga kopplingar till den rådande maltdryckslagstiftningen. Det var först genom 1919 års pff och följande omregleringar som respektive länsstyrelse och de kommunala myndigheternas roll befästes rörande lokala och regionala försäljningsrättigheter.⁸⁴ Försäljningsområdena

82. Svenska Bryggareföreningen, Bryggeriidkareförbundet, Förtroendenämnds möte 15/2 1952, A:10, RA.

83. Erik Olsons föredrag ”Den 100-åriga ölfejden” återges i sin helhet i Svensk Bryggeritidskrift 1955, s. 277ff.

84. Enligt 1944 års nykterhetskommitté var reglerna följande: ”Tillverkare äger utöva parti-handel med pilsnerdricka. Av ålder bedriver de svenska bryggerierna emellertid även en betydande detaljhandel med pilsnerdricka, nämligen utminuterig /.../ Tillstånd lämnas av länsstyrelsen, som emellertid i allmänhet är bunden av den kommunala myndigheten – fullmäktiges eller kommunalstämmas – yttrande i så motto, att ett avstyrkande utgör hinder för länsstyrelsen att meddela tillstånd.” (SOU 1952:55, s. 55.)

blev sålunda även kopplade till den nykterhetspolitiska regleringen, då Kontrollstyrelsen begärde upprättande av avtal mellan bryggerierna. Under andra världskriget skärptes denna övervakning, då bristen på bl.a. drivmedel begränsade distributionsrätten. Då dessa avtal tecknades kom de bryggerier som inte var medlemmar i SBF att bli negligerade, då de under denna period saknade en egen branschorganisation.⁸⁵

De problem som uppstod när konkurrenslagstiftningen tillkom år 1954 var kopplade till den paradox, som innebar att ambitionerna från statsmakten och de berörda myndigheternas sida var att öka konkurrensen, samtidigt som den nykterhetspolitiska regleringen inskränkte möjligheterna för bryggerierna att öka sin lokala eller regionala försäljning då konsumtionen inte tilläts öka. När BIF strök stadgan om gemensam prissättning (i enlighet med rådande lagstiftning) fick man direktiv från Kontrollstyrelsen att övervaka denna omställning och se till att inte prissättningen blev oskäligt hög eller ur nykterhetssynpunkt för låg.⁸⁶ Inom BIF:s förtroendenämnd hade det under sommaren 1955 blivit allt mer uppenbart att det inte fanns några skäl som talade för att låta BIF fortsätta sin verksamhet och att situationen verkade ohållbar:

”Trots den vidtagna omarbetningen av stadgarna med därav följande inskränkning i förbundets uppgifter, betecknas dock förbundet i olika återkommande sammanhang som en kartell. /.../ På ovan anförda skäl har Förtroendenämnden beslutat att föreslå årsmötet att förbundet måtte upplösas.”⁸⁷

Vid årsmötet 1955 stödde man Förtroendenämndens inställning och det beslutades att överföra arbetsuppgifter rörande tillverknings- och försäljningsförhållanden till moderorganisationen SBF.⁸⁸ Ett yttrande av Erik Olsson kan tjäna som ett sista exempel på att en viss ”bitterhet” förekom bland bryggeriindustrins ledande personer:

85. Intervju med Bertil Bergström i Göteborg 9/11 2005.

86. Intervju med Bertil Bergström i Göteborg 9/11 2005.

87. Svenska Bryggareföreningen, Bryggeriidkareförbundet, Förtroendenämndens möte 14/8 1955, A:10, RA.

88. Svenska Bryggareföreningen, Bryggeriidkareförbundet, Förtroendenämndens möte 8/12 1955, A:10, RA.

”Man kan ej undgå intrycket, att de senaste årens bullersamma aktion mot s.k. konkurrensbegränsande åtgärder, företagna från den enskilda företagsamhetens sida, ej helhjärtat varit dikterad av omtanke om folkförsörjningens effektivitet. /.../ Det är i stället så, att den sanning, som döljer sig i den fria konkurrensen idé, genom att överdimensioneras i förhållande till andra sanningar kan leda till felslut, som kunna vara till skada för det hela.”⁸⁹

2.5 Alkoholpolitiska avregleringar

Den svenska alkoholpolitiken genomgick från mitten av 1950-talet stora förändringar och omfattande avregleringar. De alkoholpolitiska förändringar som berörde bryggeriindustrin står här i fokus. Starkölets återkomst och *AB Nya Systembolagets* (Systembolaget) roll för ett förändrat distributionsmönster var tillsammans med koncessions tvångets upplösning och de generellt friare försäljningsförhållandena viktiga faktorer för bryggeriindustrins marknadsstruktur. Vid mitten av 1960-talet genomfördes för bryggeriindustrin vidkommande en ännu viktigare reform – rätten att sälja mellanöl via detaljhandeln. Denna förändring diskuteras dock i ett senare kapitel.

Starkölsreformen

År 1955 har gått till historien som det år då motbokssystemet avskaffades och Sverige fick en liberalare alkohollagstiftning. Motbokssystemet var aldrig direkt kopplat till den lagstiftning som reglerade bryggeriindustrins tillverkning och försäljning, men avskaffandet sammanfaller med 1954 års rusdrycksförsäljningsförordning. Starkölsförbudet gick tillbaka till 1917 års rusdrycksförsäljningsförordning, då försäljning av starköl förbjöds med undantag för export och nyttjande i medicinskt syfte, medan försäljningen av klass II (pilsnerdricka) reglerades genom 1919 års pilsnerdricksförordning, då även en klassificering av maltdrycker stipulerades. Denna förordning gällde, med successiva förändringar, fram till år 1954 då ölförsäljningsförordningen tillkom. Starkölsförbudet upphävdes den 1 oktober 1955 genom 1954 års rusdrycksförsäljningsförordnings implementering. Maltdryckernas klassificering reglerades fortsatt enligt tidigare förordningar.⁹⁰

89. Svenska Bryggareföreningen, bilaga till styrelseprotokoll 31/10 1956, A3:85, RA.
90. SOU 1959:46, s. 18ff.

Försäljning (utminuterig) av starköl till detaljhandeln fick endast bedrivas via det statliga försäljningsmonopolet Systembolaget. Starkölsimporten sköttes av *AB Vin- & Spritcentralen*. I egenskap av statligt monopolföretag skulle Systembolaget bedriva en inköspolitik som innebar att alla koncessionerade skattepliktiga bryggerier skulle kunna konkurrera på lika villkor. I praktiken blev det i initialskedet fråga om regional försäljning, då Systembolagets organisation var regional till sin uppbyggnad. Således gynnades de lokala bryggerierna genom lägre transportkostnader och därigenom lägre försäljningspris till återförsäljaren. Någon direkt koppling till bryggeriernas tidigare stipulerade försäljningsområden fanns dock inte. Systembolagets upphandling skedde genom att bryggerierna skulle lägga in anbud för att tilldelas en oktroy som löpte på sex månader. Under den första oktroyen (första oktober 1955 till sista mars 1956) tog varje Systembolag (butiksort) emot offerter från minst två konkurrerande bryggerier. Dessa skulle vara lokaliserade så att de bedömdes lämpliga av distributionsskäl. Om det uppstod efterfrågan på andra bryggeriers produkter skulle butikerna anskaffa dessa på beställning. Vid omfattande efterfrågan kunde lagerhållning bli aktuell. Av de bryggerier som blev tillfrågande vid första oktroyen inkom 59 med offert, av dessa antogs 53 som leverantörer.⁹¹ En fråga som redan i initialskedet blev aktuell var om Systembolaget lyckades bedriva en inköspolitik som innebar att bryggerierna i realiteten kunde konkurrera på lika villkor vid upphandlingarna och oktroyfördelningen. I en skrivelse daterad den 5 december 1956 till P & L från Systembolagets verkställande direktör Harry Älmeby ventileras denna fråga, och det är uppenbart att det redan under de första oktroyperioderna förekom försök från bryggeriernas sida att påverka ansvariga personer vid Systembolaget:

”I skrivelse den 12/12 1955 meddelade vi Eder att Nya Systemaktiebolaget ovillkorligen måste kräva, att tillverkare, leverantörer och deras agenter icke själva eller genom andra genom hänvändelse till bolagets personal söker påverka omfattningen eller inriktningen av försäljningen av de varor, med vilka bolaget driver handel. Med anledning av ett visst

91. SOU 1959:46, s. 350.

i dagarna inträffat fall vill jag ånyo understryka detta och samtidigt påpeka, att detta krav naturligtvis icke endast gäller utdelning av reklamartiklar och prover utan även andra former för påverkan, exempelvis anordnande av party eller tillställningar, till vilka personalen i egenskap av försäljare inbjudes.”⁹²

Citatet pekar på att bryggerierna, i detta fall P & L, var mycket måna om att befästa sin ställning hos Systembolaget. Koncernbryggeriernas fördelar i Stockholm och Göteborg var uppenbara. Genom deras geografiska spridning utanför de ”ursprungliga hemmamarknaderna” kunde de få oktroj i fler regioner och därmed på sikt bygga upp rikstäckande varumärken.

Försäljningen av starköl var från början relativt omfattande; år 1956 uppgick den till ca 14,7 miljoner liter. Därefter föll den tillbaka, och det var först år 1963 som denna volym överträffades. I förhållande till den övriga maltdrycksförsäljningen var den dock blygsam, och under de första fem åren uppgick den totala försäljningsandelen till ca fem procent. Genom starkölsreformen kom dock utländska bryggerier att för första gången under 1900-talet penetrera den svenska ölmarknaden. Den tidigare maltdryckslagstiftningen hade i praktiken inneburit ett effektivt handelshinder genom den strikta klassificeringen, men genom att starkölet släpptes ut på marknaden kom de utländska bryggerierna att etablera sig. År 1955 ökade således maltdrycksimporten, som i stort sett uteslutande bestod av starköl, från 0,21 miljoner liter år 1954 till 2,22 miljoner liter år 1955. Därefter föll importen tillbaka något och det var först på 1960-talet som 1955 års volym överträffades.⁹³

Koncessionstvånget och upplagsrätt – en fallstudie

Koncessionstvånget och dess effekter på bryggeriindustrin rörande nyetableringar har ovan diskuterats. I detta avsnitt kommer framställningen att bygga på en exemplifiering rörande etableringen av de två producentkooperativa förbunds-bryggerierna *Aktiebolaget*

92. Pripps Bryggerier, skrivelse från Nya Systembolaget till P & L 5/12 1956, bilaga till direktionensprotokoll 897, A3 BA:80, C76:1, GLA.

93. Av 1955 års maltdrycksimport på totalt 2,22 miljoner liter maltdrycker, var 2,19 miljoner liter klass III.

Förbunds Bryggeriet Södra Sverige i Skruv och *Kopparbergs Bryggeri AB* i Ljusnaberg. Dessa bryggerier är två viktiga exempel för förståelsen av den förändrade synen på konkurrens som slog igenom efter andra världskrigets slut. De representerar den grupp av företag som innan ombildningen till ovan nämnda företag tillhörde kategorin *skattefria svagdricksbryggerier*. Efter 1939 års tillverkningsförordning sökte ett flertal svagdricksbryggerier koncession för att brygga skattepliktiga maltdrycker. Dessa ansökningar avstyrktes med motiveringen att det varken ur konsument- eller nykterhetsintresse förelåg något behov för ytterligare skattepliktiga bryggerier. Anledningen till att flera skattefria bryggerier sökte koncession var att deras försäljning av svagdricka och läskedrycker kraftigt hade minskat. Detta kunde förklaras utifrån de stora skattepliktiga bryggeriernas skalfördelar och deras ökade marknadsandel inom svagdricksproduktionen. De skattepliktiga bryggerierna hade en monopolliknande ställning rörande försäljning av pilsnerdricka, och i denna distribution ingick även läsk och svagdricka. Vad vissa skattefria bryggerier eftersträvade var att från ett skattepliktigt bryggeri bedriva upplag av pilsnerdricka klass II, detta som ett komplement till den övriga försäljningen. Att både få rätt att tillverka och sälja pilsnerdricka ansågs nödvändigt för att tillmötesgå kraven från återförsäljare och konsument. ⁹⁴ Hittills hade svagdricksbryggarna kompletterat sin försäljning av svagdricka, som upplevde en kraftig minskning, med försäljning av klass II som köptes utan att få någon återförsäljarerabatt. Då försäljningen vände sig till den fasta kundkretsen var det sålunda frågan om en ren serviceåtgärd. ⁹⁵ Då svagdricksbryggarna i Värmland vägrades leverans av klass II från den regionala bryggerikoncernen Sveabryggerier i Filipstad, beslöt man att tillsammans förvärva ett skattepliktigt bryggeri. ⁹⁶

Svagdricksbryggare i Dalarna, Värmland, Gästrikland och Uppland köpte tillsammans år 1945 ett redan existerande bryggeri i Ljusnaberg och bildade det producentkooperativa Kopparbergs Bryggeri AB

94. Näringsfrihetsfrågor 1956:2, s. 8ff.

95. Före den förste oktober 1955 fanns det inskränkningar i maltdryckslagstiftningen som innebar att svagdricksbryggare inte fick fungera som vare sig ölförsäljare eller föreståndare för upplag. Däremot fick man vara utkörare av öl. Då dessa regler kringgicks i stor utsträckning föreslog 1944 års nykterhetskommitté att reglerna skulle slopas. År 1954 beslöt riksdagen att bifalla förslaget. (Näringsfrihetsfrågor 1956:2, s. 15.)

96. Näringsfrihetsfrågor 1956:2, s. 15.

(Kopparberg), där svagdricksbryggarna fick möjlighet att teckna aktier. En omfattande ombyggnad krävdes och man begärde byggnadstillstånd från berörda myndigheter. Svagdricksbryggarnas branschorganisation *Skattefria Bryggeriers Riksförbund* uttryckte saken följande: ”Tack vare myndigheternas förståelse för det nya företagens monopolspräckande verkan och även med hänsyn till andra omständigheter bifölls framställningen”.⁹⁷ I december 1948 var rekonstruktionen och ombyggnaden av företaget färdig. En likartad etablering skedde året därpå av ett antal svagdricksbryggerier i Småland och Skåne. Efter avslag på sin begäran att få ombilda ett antal svagdricksbryggerier till skattepliktiga bryggerier, beslöt svagdricksbryggarna att överta ett redan existerande bryggeri i Skruv.⁹⁸ I juli 1949 köpte man Ångbryggeriet i Skruv och bildade det producentkooperativa AB Förbundsryggeriet Södra Sverige (Skruv). Bakgrunden var att svagdricksförsäljningen markant hade avtagit i regionen och att läskedrycksförsäljningen inte kunde kompensera för denna förlust. Vad som krävdes var rätten att bedriva upplag med ett sortiment som även inkluderade pilsner. Ett hundratal svagdricksbryggare i Skåne och Småland tecknade sig som delägare i det nybildade aktiebolaget.⁹⁹ Skruvs ansökan om särskilt inrättade av upplag var en av de viktigaste frågorna som rörde konkurrensförhållandena inom branschen vid denna tidpunkt. Kontrollstyrelsen remissbehandlade ärendet vid tre olika tillfällen. Den första ansökan avslogs, men i sitt sista yttrande i augusti 1952 förordade kontrollstyrelsen ett bifall. Anledningen till denna omsvängning bör sättas i samband med den allt mer liberala koncessionspolitiken från de berörda statliga myndigheterna. Av de 25 koncessionsansökningar som behandlades av kontrollstyrelsen bifölls 7 av 13 mellan år 1951-1952, och av de övriga ansökningarna bifölls samtliga utom ett vid slutet av 1953.¹⁰⁰ Detta kan ses som en vändpunkt i praxis rörande koncessionsbestämmelserna. Men även inställningen från de berörda länsstyrelserna och andra myndigheter rörande rätten till att bedriva upplag är en viktig faktor i detta sammanhang. Enligt Skruvs egna uppgifter kom motståndet från ”ölkartellen” att bl.a. innebära att

97. Bryggeri Tidningen, Nr 50 1949, s. 14.

98. SOU 1959:46, s. 36f.

99. www.bancobryggeri.se/pages/historik (2003-10-08)

100. SOU 1959:46, s. 37.

byggnadstillståndet för att modernisera bryggeriet drog ut på tiden. En omfattande ombyggnation startade år 1952 och var slutförd 1954. Skruv fick även tillverkningsrättigheter för starköl år 1955, och tog därmed upp konkurrensen inom detta segment.¹⁰¹

Från den organiserade bryggeriindustrins sida var oron stor över kontrollstyrelsens förändrade inställning till koncessionsreglerna och den allt mer liberala synen på rätten att bedriva försäljning från upplag. I SBF:s branschtidning *Svensk Bryggeritidskrift* oroade man sig inför den framtida utvecklingen, då man poängterade BIF:s verksamhet som en stabiliserande faktor:

”Därvid har man – ofta med betydande ekonomiska uppoffringar – sökt att genom företagsfusioner, gränsavtal eller kvotöverenskommelser skapa en distribution utan de risker för olaglig eller ur samhällets synpunkt olämplig försäljning, som lätt kunna uppstå vid en ohämmad konkurrens flera företag emellan. I dessa strävanden har industrin hittills haft ett värdefullt stöd från de statliga myndigheterna. Under det gångna året har emellertid en del förhållanden inträffat, som ställt dessa av sociala hänsyn dikterade strävanden under livlig debatt. Ett *utanför dessa intressen stående bryggeri i södra Sverige* [min kursivering] har i sina försök att tränga in på övriga bryggeriers hemmamarknad mött hårt motstånd från resp. länsnykterhetsnämnder och länsstyrelser. Sökta tillstånd till försäljning genom upplag har i allmänhet förvägrats. På många sätt har ifrågavarande bryggeri då sökt misstänkliggöra den övriga bryggeriindustrins försäljningssanerande verksamhet och också lyckats få till stånd uttalanden till sin förmån från både politiska och nykterhetsvårdande kretsar. Häremot stod den statliga kontrollstyrelsens bestämda ställningstagande mot ett utökande av bryggeriets försäljningsområde. Sedan ärendet av K. Majt återremitterats till kontrollstyrelsen, angav denna ett förnyat yttrande, där man emellertid frångick nämnda ståndpunkt och förordnande, att bryggeriet försöksvis och i begränsad omfattning finge inrätta begärda upplag. Det är f.n för tidigt att yttra sig om följderna av den härigenom ådaga-

101. www.bancobryggeri.se/pages/historik (2003-10-08)

lagda nya inställningen hos myndigheterna, men stor risk synes föreligga, att det gynnsamma resultat, som man efter decenniernas arbete lyckats åstadkomma inom maltdrycksförsäljningen helt skall komma att spolieras”.¹⁰²

Frågan om utökad distribution av pilsnerdricka från Skruv var livligt debatterad. Citatet ovan vittnar om att SBF såg allvarligt på situationen i södra Sverige, och att man kunde förvänta sig spridningseffekter om inte de centrala eller lokala myndigheterna förhindrade liknande tillstånd. Utifrån ett antal tillståndsmyndigheters ställningstagande i frågan kan man utläsa att monopolutredningsbyråns ambitioner inte var integrerade i dessa myndigheters policy. Skruv stötte på motstånd från ett antal länsstyrelser i Skåne, vilket bäst illustreras av ”Höganäsärendet”. Skruvs produkter skulle säljas genom upplag, och efter hand fick bolaget tillstånd till att upprätta fler upplag i vissa län i södra Sverige. Några länsstyrelser, däribland Malmöhus län, ställde sig dock principiellt avvisande till att nya aktörer skulle få rätt att bedriva upplag inom de skattepliktiga bryggeriernas avgränsade försäljningsområden. Ett av dessa avslag berörde upprättande av pilsnerupplag i Höganäs. Trots att de kommunala myndigheterna tillstyrkt bifall i ärendet antog länsnykterhetsnämnden och berörda länsstyrelse en negativ inställning som grundade sig på ett allmänt principiellt ställningstagande. Denna inställning hade även Kontrollstyrelsen. Även Nykterhetsvårdsförbundet delade denna uppfattning och ansåg att man ur nykterhetsynpunkt borde ställa sig tveksam till Skruvs ansökan. Trots detta ansåg Nykterhetsvårdsförbundet att det andra förbundsryggeriets (Kopparbergs) verksamhet inte hade medfört några olägenheter och att en viss konkurrens inom försäljningen av skattepliktiga maltdrycker inte behövde ha några större negativa effekter.¹⁰³ Samtidigt påpekade man att: ”Vittnesbörd finnes tyvärr om att bryggeriindustrien sökt att utnyttja den monopolställning ifråga om pilsnerförsäljningen, som myndigheterna i nykterhetsfrämjande syfte godtagit, till att tvinga fabrikanter av skattefria drycker att nedlägga sin verksamhet”.¹⁰⁴ Nykterhetsvårdsförbundet ansåg att man slutligen

102. Svensk Bryggeritidskrift, 1952, s. 39f.

103. Bryggeri Tidningen, Nr 57 1952, s. 22ff.

104. Bryggeri Tidningen, Nr 57 1952, s. 23.

kunde tillstyrka ett bifall till Skruvs besvär. 1954 års bryggeriutredning påpekade att förbunds Bryggeriernas etablering på ölmarknaden var principiellt viktig:

”I detta sammanhang bör det också erinras om de förändringar i konkurrensläget inom ölförsäljningen, som inträdde i början av 1950-talet genom att lättölsbryggerier gavs möjlighet att tillsammans med egna produkter sälja öl av annans tillverkning. För öltillverkningen inköpte i samband härmed lättölsföretagen ett par ölbryggerier i syfte att stärka delägarföretagens position i konkurrensen med de redan etablerade ölbryggerierna. Den nya ordningen befästes ytterligare genom 1954 års lagstiftning.”¹⁰⁵

Ett annat fall i Skåne som denna gång uppmärksammades av näringsfrihetsombudsmannen i form av särskild undersökning, behandlade en kontrovers mellan det av P & L helägda dotterbolaget *Porterbryggeri AB D. Carnegie & Co* i Göteborg och Skruv. Anmälan från Skruv år 1955 byggde på att man inte fick leverans direkt från Carnegie i Göteborg, utan var hänvisad till deras nederlag i Malmö, vilket medförde oförmånliga priser. Motiveringen från Carnegies sida var att man bortsett från filialerna i Stockholm och Malmö överlät försäljningen till fristående försäljare i varje distrikt. Då det redan fanns en återförsäljare av Carnegie porter i det försäljningsområdet där Skruv förväntades verka, ansåg man att det inte fanns behov av ytterligare en aktör på denna marknad.¹⁰⁶ I sitt utlåtande angav näringsfrihetsombudsmannen att Carnegies ståndpunkt grundade sig på den tidigare områdesuppdelningen. Då förbunds Bryggeriet i Kopparberg inte var hänvisade till återförsäljare för sin försäljning av Carnegie porter fanns det heller ingen anledning att detta förfarande inte skulle gälla Skruv.¹⁰⁷

KF:s förvärv av Gnesta Bryggeri var startskottet för den konkurrens som skulle uppstå mellan främst StB och KF på Stockholmsmarknaden. Koncessionen och KF:s etablerande av *Wärby Hälsobrunn AB* i Vårby utanför Stockholm är tillsammans med de två förbunds Brygger-

105. SOU 1959:46, s. 54.

106. Näringsfrihetsfrågor 1956:2, s. 5.

107. Näringsfrihetsfrågor 1956:2, s. 30f.

erierna de tydligaste exemplen på hur praxis i rådande koncessioner och distributionsrättigheter förändrades under 1950-talets första hälft. Senare i undersökningen kommer Tingsryds Bryggeri AB att vara föremål för en fallstudie, som bör sammankopplas med förändringarna under 1950-talet och de nya möjligheterna för de icke SBF anslutna aktörerna att vidga sina marknader.

2.6 Konkurrensfrågans fortsatta utveckling

Två år efter det att 1944 års Nykterhetskommitté hade lagt fram sitt betänkande tillsattes en ny utredning – 1954 års bryggeriutredning.¹⁰⁸ I huvudsak var utredningens rekommendationer och utlåtanden förankrade i de uppfattningar som hade varit ledande i framväxten av konkurrenslagstiftningen – friare konkurrens och mindre regleringar.¹⁰⁹ Trots att det överordnade direktivet var att undersöka bryggeriernas företagsform och nödvändigheten av att avveckla det privata vinstintresset inom bryggeriindustrin, kom utredningens förslag att präglas av tydligt avreglerande ambitioner. Bryggeriutredningen rekommenderade att koncessionssystemet skulle avskaffas och att den fortsatt strikta försäljningsregleringen på landsbygden skulle avregleras.¹¹⁰ Genom de fall som uppmärksammas angående svagdricksbryggarnas rätt till skattepliktiga försäljning stödde man Kontrollstyrelsens uppfattning i frågan och underströk nödvändigheten av att dessa aktörer fick rätt att bedriva detaljhandel med öl.¹¹¹ Den övergripande bilden av förhållandena var att konkurrensen hade ökat efter 1954 års lagstiftning:

”De nuvarande förhållandena kan i stort sett sägas innebära, att bryggeriernas tidigare försäljningsområden i stor utsträckning vidgats och att konkurrerande försäljning från olika företag uppträder inom flertalet delar av landet. Trots de sålunda inträffade förändringarna gäller dock fortfarande

108. SOU 1952:55, SOU 1959:46.

109. Intervju med Bertil Bergström i Göteborg 23/11 2005. Bertil Bergström påpekar att man från bryggeriindustrins sida inte var lika angelägen om att påverka dess innehåll som vid tidigare statliga utredningar, men att man dock var intresserade av att delta i utredningsarbetet, en uppgift som tilldelades StB:s verkställande direktör Bertil Elmfeldt.

110. SOU 1959:46, s. 9. Se även: Svensk Bryggeritidskrift 1960, s. 57.

111. SOU 1959:46, s. 25.

att bryggeriföretagens distribution är förhållandevis lokalt betonad.”¹¹²

Den friare konkurrensituationen innebar att olika former av illojal konkurrens åter började problematiseras och diskuteras från bryggeriindustrins sida.¹¹³ Frågor som berörde vilka *konkurrensmetoder* som ansågs vara tillåtna var under den aktuella perioden tydligt kopplade till traditionella rättsuppfattningar om vad som stred mot god affärssed och vad som ansågs vara illojala konkurrensmetoder. Det ”allmänna rättsmedvetandet” och den svenska lagstiftningen var i detta hänseende tydligt; den form av marknadsföring som använde felaktiga uppgifter för att skapa uppfattningar om fördelaktiga anbud och de former av kombinationsförsäljning som syftade till att binda kunden vid detaljistens utbud skulle motarbetas. Båda dessa konkurrensmetoder var förbjudna i lag, men det är uppenbart att det ur rättslig synvinkel var svårt att hantera dessa frågor.¹¹⁴

Oavsett hur lagstiftningen rörande illojal konkurrens utformades är det viktigt att förstå bryggeriindustrins agerande i denna fråga. Under BIF:s organisation reglerades som tidigare framgått konkurrensen utifrån förbundets stadgar. Dessa stipulerade bl.a. förbud mot beviljande av lån och borgensåtaganden till återförsäljare. Vidare fick inte reklam eller annonsering kränka annans rätt eller bryta mot lojaliteten medlemmarna emellan. I vissa fall av annonsering skulle medlemmarna inhämta förtroendenämndens yttrande. Vid utlämnande av reklamartiklar som hade ett stort ekonomiskt värde krävdes förtroendenämndens medgivande. Uppkom tvister om dessa frågor skulle de hanteras av förtroendenämnden, som även avgjorde om någon form av sanktion eller bötesbelopp skulle tillgripas.¹¹⁵

112. SOU 1959:46, s. 54.

113. Vid sekelskiftet 1900 var frågan rörande ”illojal konkurrens” mycket framträdande. De marknadsföringsmetoder som det Wallenbergkontrollerade Stora Bryggeriet i Stockholm bedrev ansågs strida mot principerna om sunda konkurrensmetoder. Konflikten var grundad i de preferensaktier som Stora Bryggeriet gett Folkets hus föreningen i Stockholm i gåva, som uppenbarligen hade till syfte att få dess medlemmar att välja det berörda bryggeriets produkter. Liknande fall återfanns i Göteborg, då München Bryggeri AB och Bryggeri AB Kronan lät genomdriva liknande transaktioner med Folkets hus föreningen i Göteborg. Se: Svensk Bryggareföreningens Månadsblad, april 1900, s. 103, maj 1900, s. 136, samt september 1901, s. 289.

114. Trolle, U. 1963, s. 45.

115. Konkurrensverket, kartellregistret, Stadgar för Bryggeriidkareförbundet 1953, § 17, 18 och 22, D7. 58:540, RA.

Efter BIF:s upplösning skulle dessa frågor hanteras av SBF, men de enskilda aktörerna kom även att agera aktivt i frågan. Då *Sveriges Industriförbund* vände sig till sina medlemmar (SBF och enskilda medlemmar) för att lägga synpunkter på utformningen av en ny lag mot illojal konkurrens framkom flera förslag, bl.a. från P & L, som syftade till att reglera denna form av konkurrens.¹¹⁶ Förslag om att Statens pris- och kartellnämnd skulle vara övervakande organ i denna fråga innebar att man föreslog att Näringsfrihetsombudsmannen skulle vid uppenbara överträdelser hänvisa till allmän åklagare. P & L:s generella uppfattning var följande:

”Efter vad hittills vunna erfarenheter givit vid handen, föreligger betydande risker för att ju hårdare den fria konkurrensen blir, desto oftare kommer former av illojal konkurrens att uppträda. Förutsättningarna för att med kraft kunna ingripa mot den illojala konkurrensen bör därför vidgas.”¹¹⁷

Genom att Statens pris- och kartellnämnd bildades år 1957 (som ersatte Monopolutredningsbyrån) skapades ett instrument som skulle övervaka både pris- och konkurrensfrågor, där Näringsfrihetsombudsmannen var den myndighet som genom förhandlingar skulle bevaka eventuella missbruk.¹¹⁸ Näringslivets Opinionsnämnd blev den självreglerande instans dit man kunde anmäla tvivelaktiga konkurrensmetoder.¹¹⁹ Intressantast i sammanhanget är dock det arbete som inleddes år 1960 av SBF, och som syftade till att utarbeta en konkurrenskodex eller konkurrensetik för bryggeriindustrin. Vid en konferens i Saltsjöbaden i juni 1960 samlades representanter för

116. Beträffande illojal reklam förordades att man skulle implementera en bestämmelse rörande vilseledande uppgifter, samtidigt som begreppet ”god affärssed” syftade till att framtvunga försiktighet bland annonsörer och dylikt. Bestämmelser om utlämnande av gåvor eller liknande förmåner skulle implementeras i lagtexten och förbudet skulle i princip gälla all form av näringsverksamhet. För övrigt presenterade man från P & L:s sida konkreta förslag som i flera fall var kopplade till rusdrycksförsäljningsförordningen och de problem som var kopplade till tekniska yrkeshemligheter, förtal i konkurrensyfte och otillbörligt utnyttjande av annans renommé. (Pripps Bryggerier, bilaga till direktionsprotokoll 16/1 1959, A3 BA:90, C76:1, GLA.)

117. Pripps Bryggerier, bilaga till direktionsprotokoll 16/1 1959, A3 BA:90, C76:1, GLA.

118. Lundqvist, T. 2005, s. 4f.

119. Se Kapitel 6 angående anmälan av Tingsryds Bryggeris marknadsföringsmetoder år 1964.

de ledande bryggerierna inom SBF för att förhandla fram allmänna riktlinjer rörande marknadsföring av öl och läskedrycker. I den diskussion som fördes inom StB:s styrelse är det uppenbart att det fanns en viss skepticism angående allt för preciserade konkurrensregler, främst gällande prissättningen på annan ort än tillverkningsorten. En av styrelsemedlemmarna ansåg att StB inte skulle medverka till överenskommelser som begränsade rätten att bedriva konkurrerande försäljning, medan vd:n Bertil Elmfeldt framhöll att den planerade överenskommelsen inte stred mot de gemensamma intressena inom bolaget eller SBF. Man beslöt att man från StB:s sida skulle slutföra de förhandlingar som påbörjats i Saltsjöbaden.¹²⁰

Förhandlingarna i Saltsjöbaden mynnade ut i att man behandlade frågan om riktlinjer för marknadsföring av öl och läskedrycker vid SBF:s kretsmöten under hösten 1960. Det rådde enighet från medlemmarnas sida om att initiativet var "... ett värdefullt bidrag för att motverka otillbörliga konkurrensåtgärder."¹²¹ Den konkurrenskodex som man enades om var i stort sett kopplad till problematiken rörande illojal konkurrens. De sju huvudpunkterna var följande¹²²:

1. Företagen utfäster sig att följa den svenska konkurrenslagstiftningen och de principer som ligger till grund för denna. Även Internationella Handelskammarens grundregler för god reklam skall vara ledande i denna utfästelse. Dessa principer var; (i) att inte direkt eller indirekt lämna oriktiga eller vilseledande uppgifter om en konkurrents verksamhet eller produkter, (ii) att på obehörigt sätt utnyttja annans tillverkningshemlighet, (iii) att använda annans firmanamn eller varumärke på ett sätt som riskerar att förväxlas.
2. Annans företags förpackningar får inte utnyttjas vid distribution och försäljning. Hantering och reglering av tomemballage får endast ske i samråd med aktuell part. Utkörare och annan distributionsagent skall endast hantera det egna företags emballage.

120. Stockholms Bryggerier, styrelseprotokoll 29/6 1960, A2 AA:33, FSF.

121. Pripps Bryggerier, cirkulär från SBF angående konkurrensregler 8/12 1960, bilaga till direktionsprotokoll 941, A3 BA:97, C76:1, GLA.

122. Pripps Bryggerier, överenskommelse och allmänna riktlinjer för marknadsföringen av malt- och läskedrycker från december 1960, bilaga till direktionsprotokoll 941, A3 BA:97, C76:1, GLA.

3. Varje företag sätter själv sina priser, dock skall följande iakttagas: Prisskillnader och rabatter skall stå i förhållande med återförsäljarens prestation. Vid "... försäljning på annan ort än tillverkningsorten skall priset till ett företags (och dettas agents eller med dessas likställda återförsäljares) kunder i visst distributionsled vara minst det på tillverkningsortens erbjudna [min kursivering]"¹²³.

4. Lån eller borgen får inte på ett otillbörligt sätt användas vid försäljning till detaljhandlare eller utskänkare. Detta gäller även andra förmåner som gåvor i form av gratis möbler, kyldiskar eller andra inventarier.

5. Företaget (tillverkaren) skall se till att agenter och andra ombud följer de statuerade reglementet och gällande lagstiftning.

6. Bryter någon de avtal som här presenteras skall detta meddelas SBF eller Sveriges Vattenfabrikanters Riksförbund (systerorganisation) och följas upp av ett utredningsförfarande, där alla erforderliga handlingar skall vara tillgängliga. Om förlikning inte kan ske skall ärendet gå vidare till Näringslivets opinionsnämnd eller en särskilt utsedd skiljenämnd.

7. Denna överenskommelse skall gälla under tre år fr.o.m. januari 1961. Därefter förlängs den med ytterligare tre år om inte uppsägning skett sex månader före avtalets utgång.

Avtalet riktade sig enbart till SBF:s medlemmar och man saknade sålunda befogenhet och medel att ingripa då utomstående företag agerade utanför avtalets principer, utan man var då hänvisad till de "offentliga" myndigheterna. Avtalet i sig stred inte mot gällande lagstiftning, men på en punkt, punkt tre, kan avtalet tolkas som lagvidrigt. I en vidareutveckling i denna fråga poängterades följande:

123. Pripps Bryggerier, överenskommelse och allmänna riktlinjer för marknadsföringen av malt- och läskedrycker från december 1960, bilaga till direktionsprotokoll 941, A3 BA:97, C76:1, GLA.

”En annan inskränkning avser sådan försäljning, som sker på andras områden än vad som kan anses vara företagets naturliga distributionsområden (hemmamarknad). Vid försäljning utanför detta område har det ansetts att man icke skall sälja till lägre pris än det på tillverkningsorten erbjudna. Med pris avses därvid givetvis priset efter avdrag för beviljade rabatter. Anledningen till denna bestämmelse är att det icke kan anses innebära en sund konkurrens att ta ut ett lägre pris vid distansförsäljning (s.k. dumpning).”¹²⁴

Denna regel kan tolkas som att man från SBF:s sida ville undvika priskrig på marknaden, men även att man fortsatt var kritiskt inställd till priset som ett acceptabelt konkurrensmedel. Inom StB konkretiserades problematiken i denna fråga, då man enligt egen utsago hade blivit anklagad för prisdumpning av ett konkurrerande företag (AB Gefle Förenade Bryggerier). Det var SBF:s inträde som medlare i denna konflikt som hade påskyndat arbetet med att formulera den ovan diskuterade överenskommelsen.¹²⁵ Under 1970-talet skulle denna problematik bli allt mer tydlig, då Pripps Bryggerier genom omfattande strukturrationaliseringar och produktivitetsökningar kunde hålla ett försäljningspris som var lägre än de priser som de flesta mindre bryggerier kunde finna lönsamhet i.

Informella samarbetsavtal som bidrog till att reglera konkurrensen kommer löpande att diskuteras i arbetet. Det är av naturliga skäl svårt att med säkerhet uttala sig om riktigheten eller omfattningen av dessa avtal, då de utformades under informella förhållanden och därför är ytterst svårångade i det befintliga primärmaterialet. Vid sidan av SBF fanns som ovan påpekats *Skattefria Bryggeriers Riksförbund*, som organiserade flera svagdricksbryggerier och fristående läskedrycksbryggerier. De från SBF fristående skattepliktiga bryggerierna

124. Pripps Bryggerier, pm angående allmänna riktlinjer för marknadsföring av malt- och läskedrycker 9/12 1960, A3 BA:97, C76:1, GLA.

125. Denna tvist grundade sig på att en agent för StB:s räkning hade bedrivit försäljning på AB Gefle Förenade Bryggeriers hemmamarknad, och att samma agent hade använt sig av prisdumpning för att kunna konkurrera och ta marknadsandelar. Den uppkomna tvisten hade till slut inneburit att AB Gefle Förenade Bryggerier sagt upp sitt medlemskap i SBF. Enligt StB hade SBF:s ordförande hävdat ”... att en återgång till de konkurrensbegränsande förhållanden, som rätt under Bryggeriidkareförbundets tid, vore otänkbart och att konkurrensfrågor icke borde handläggas inom föreningens ram. Men eftersom det i förevarande fall var frågan om uppsägning av medlemskap i föreningen hade han och föreningens verkställande direktör ansett sig böra medverka för att slå vakt om sammanhållningen inom föreningen.” (Stockholms Bryggerier, styrelseprotokoll 29/6 1960, A2 AA:33, FSF.)

organiserades genom *Svenska Skattepliktiga Bryggerier*.¹²⁶ KF byggde upp sin egen organisation och deras produktion och marknadsföring var inriktad på de egna butikerna och försäljning via Systembolaget. Efter BIF:s upplösning dröjde det drygt tio år innan några *formella* samarbetsformer registrerades. Ett fördjupat samarbete mellan *Grängesbergs Bryggeri AB*, dess dotterbolag *Mariestads Bryggeri AB* och *Sandwalls Ångbryggeri AB* kom till stånd år 1967, då *AB Tre Bryggare* bildades. Syftet var att bl.a. koordinera inköp av råvaror och marknadsföring, men även att verka för tekniskt- och kommersiellt samarbete. De två förbunds Bryggerierna i Kopparberg och Skruv bildade år 1969 ett gemensamt bolag som skulle koordinera inköp, marknadsföring och produktutveckling.¹²⁷ Det går inte att uttala sig om dessa ansatsers betydelse eller omfattning, men de är dock exempel på att man inom de från Pripps fristående företagen sökte lösningar på diverse problem genom ett fördjupat samarbete.

Avregleringar fram till 1970-talet

Den lagstiftning och reglering som utformades och trädde i kraft under 1950-talet var i stort sett giltig fram till år 1975. För bryggeriindustrins vidkommande var det främst mellanölsreformen 1 oktober 1965 som hade störst betydelse. De förordningar som här skall diskuteras hade inte tillnärmelsevis samma betydelse som de tidigare diskuterade omvandlingarna.

1954 års bryggeriutrednings utlåtande (1959) var vägledande för den friare försäljningsregleringen. 1961 års ölförsäljningsförordning trädde i kraft den 1 oktober 1961. Det var främst inom utminutereringen som det skedde omregleringar och liberaliseringar, medan utskänkningsregleringen i stort sett behölls oförändrad. Den största förändringen rörande utminutereringen var att det tidigare tillståndsförfarandet för försäljning ersattes av en förenklad modell. Tidigare skulle respektive länsstyrelse tillstyrka rätten till försäljning av klass II, denna funktion lades nu på den lokala polismyndigheten. Omregleringen innebar även att de kommunala myndigheterna inte längre kunde förhindra detaljhandel med klass II. Den skillnad som gällt försäljningen

126. Intervju med Henry Larsson i Råå 2/2 2005. Det har inte varit möjligt att utreda vilka bryggerier som var medlemmar i denna organisation.

127. Pris- och kartellfrågor 1972:6-7, s. 93.

inom stadsplanerat område och landsbygden hade tidigare slopats.¹²⁸ Behovsprövningen för att bedriva försäljning från nederlag på annan ort än tillverkningsorten var även föremål för omprövning. Denna omprövning var principiellt viktig för den inter-regionala konkurrensen:

”Genom en skiftande praxis inom olika län vid tillståndsprövningen har [ett] bryggeri i flera fall otillbörligt gynnats på ett annat bryggeris bekostnad. Det har sålunda inträffat att en länsstyrelse – måhända i insikt om att restriktivitet på detta område genom utvecklingens gång blivit meningslös – bifallit en framställning från ett utanför länet beläget bryggeri att få kringföra öl från ett nederlag i länet. Härigenom har det ölbryggeri, som sedan gammalt bedrivit kringföring inom försäljningsområdet, fått ökad konkurrens och minskad försäljning. När sistnämnda bryggeri sedan sökt försvara sin ställning genom att i sin tur utvidga försäljningen till det konkurrerande bryggeriets försäljningsområde i det andra länet, har emellertid länsstyrelsen med stöd av lagstiftningsmotiven avslagit ansökan. Det förhållandet att kringföringstillstånden meddelas för varje län för sig torde även eljest ha inverkat menligt på en rationell utformning av försäljningsorganisationen. Följden har alltså blivit, att samhällets reglerande åtgärder verkat konkurrensbegränsande, bl.a. så till vida att företag inom samma bransch behandlats olika och således inte fått utöva sin näring under samma villkor.”¹²⁹

Det tidigare tillståndsförfarandet slopades genom 1961 års försäljningsförordning, en förändring som var viktig för enskilda bryggeriers möjligheter att expandera sin försäljning utanför sitt tidigare ”naturliga försäljningsområde”. En annan viktig förändring gällde koncessionssystemet. Tidigare hade det krävts tillstånd från Kungl. Maj:t både för att anlägga ett nytt ölbryggeri (tidigare s.k. skattepliktigt bryggeri) och att erhålla rätt att brygga starköl. Nu skulle denna tillståndsprövning överföras till Kontrollstyrelsen. Bakgrunden var

128. Hamberg, O. 1985, s. 135.

129. SOU 1959:46, s. 140.

enligt finansdepartementet att "... tillståndsprövning som sålunda skall ankomma på kontrollstyrelsen bör inriktas endast på frågan huruvida det nya bryggeriet kan anses så inrättat, att förutsättningar finns för en effektiv skatte- och tillverkningskontroll."¹³⁰ De nykterhetspolitiska ambitionerna hade sålunda kompletterats med fiskala intressen, ett intresse som inte tydligt proklamerats i diskussionerna rörande den svenska alkoholpolitiken. Nykterhetspolitiskt hänsynstagande fanns dock fortsatt kvar i motiveringarna till bestämmelserna, men det var inte tillnärmelsevis så framträdande som tidigare. En "parantes" i detta sammanhang gällande den förändrade försäljningsregleringen skedde år 1967 angående försäljningen av starköl. *Alkoholpolitiska utredningen* (APU) som tillsattes på 1960-talet beslöt att tillstyrka ett försök att sälja starköl via detaljhandeln (under samma lagstiftning som gällde mellanöl klass IIB). I de utvalda försöksområdena, Göteborg- och Bohus län och Värmlands län, skulle försöksverksamheten ge finansdepartementet och andra berörda myndigheter underlag för att värdera effekterna av friare försäljningsförhållanden.¹³¹

Alkoholpolitiska utredningens arbete gav dock inga konkreta resultat förrän man presenterade sitt betänkande år 1974.¹³² Vad som här är av intresse var effekterna av det löpande utredningsarbetet, vilket påverkade aktörernas beteende, då man under tidigt 1970-tal allt tydligare insåg att en omvärdering av de då gällande alkoholpolitiska var under omprövning. I sitt slutbetänkande påpekade APU att det fanns uppenbara problem rörande mellanölets lättillgänglighet, främst ibland ungdomar. Man förordade *inte* ett förbud av försäljning av mellanöl inom den privata detaljhandeln, men en sänkning av alkoholhalten var aktuell om man inte på andra sätt kunde reducera det ökade mellanölsrelaterade missbruket bland ungdomar.¹³³

130. Finansminister Gunnar Sträng citerad i: Svensk Bryggeritidskrift 1961, s. 23.

131. Svensk Bryggeritidskrift 1967, s. 33ff.

132. SOU 1974:91.

133. SOU 1974:91, s. 330ff.

Sammanfattning

Konkurrensfrågan var under efterkrigstiden framträdande i den samhällspolitiska debatten. Det korporativistiska system som det svenska näringslivet utvecklade under mellankrigstiden kom nu att ifrågasättas och utmanas. Den konkurrensreglering och konkurrenslagstiftning som växte fram efter kriget innebar att kartellsamarbeten och andra former av konkurrensbegränsande sammanslutningar fick svårt att överleva. För bryggeriindustrins vidkommande var dessa förändringar tydliga, då kartellen Bryggeriidkareförbundet år 1956 formellt upplöstes efter femtio års verksamhet. Anledningarna var flera. Kartellregistreringen som startade år 1946 skulle erbjuda företagen inom kartellen att frivilligt avveckla samarbetsavtalen, och genom 1954 års konkurrenslagstiftning ökade pressen på bryggeriindustrin ytterligare. Avregleringarna inom distributionssektorn gjorde det svårt, om inte omöjligt, för kartellen att fortsätta sin verksamhet. Starkölsintroduktionen på hösten 1955 bekräftade detta faktum, då denna distribution inte var kontrollerad av kartellen och de tidigare skyddade försäljningsområdena inte längre gick att vidmakthålla. Samtidigt som bryggeriindustrins korporativistiska struktur upplöstes formellt, fanns det tydliga tecken på att man inom branschen försökte finna lösningar för att förhindra en alltför omfattande konkurrenssituation. De nya aktörer som sökte sig in på marknaden stötte på motstånd från storkoncernerna, men det fanns inte längre några formella sanktionsmöjligheter som kunde förhindra dessa etableringar. Istället valde man att utveckla strategier som kunde mildra den konkurrenssituation som uppstått. De avtal som formulerades inom Svenska Bryggareföreningen var ämnade att reglera medlemmarnas försäljningsmetoder, dock med ett omformulerat regelverk.

3. Koncernernas regionala expansion under 1950-talet

Strukturomvandlingen under 1950-talet kännetecknades av omfattande regionala koncentrationer, då storkoncernerna i Stockholm och Göteborg köpte både enskilda bryggerier och regionalt dominerande koncerner. Det går att tolka perioden som en konsolideringsperiod, då koncernerna i realiteten köpte marknader genom att förvärva bryggerier som inte längre kunde hävda sin regionala dominans av egen kraft.¹ Inom SBF var man väl medveten om att branschens struktur skulle förändras genom den förändrade synen på konkurrens och de branschrationeringssträvanden som var uppenbara inom både näringslivet och det politiska etablissemangen. I en utredning som genomfördes på uppdrag av SBF kom detta att konkretiseras:

”När man vid en viss tidpunkt bedömer strukturen inom en industri, måste man beakta att den i hög grad är resultatet av en historisk utvecklingsprocess och att den således ofta till väsentlig del fått sin utformning bestämd av förhållanden som rått under tidigare utvecklingsskeden. Tendenser till en omvandling av strukturen inom en bransch som ett uttryck för en anpassning till tekniska, ekonomiska eller demografiska förändringar motverkas

1. Bertil Bergström påpekar att en stor del av landsortsbryggerierna fram till efterkrigstiden hade kunnat agera som ”småpåvar” i sina respektive försäljningsområden. Trots att BIF hade haft en kvalitetsövervakande funktion, hade den uppenbara bristen på nyinvesteringar i modernare produktionsanläggningar och en effektivare distributionsapparat inneburit att man inför den förändrade konkurrenssituationen inte kunnat hävda sig gentemot storkoncernerna i Stockholm och Göteborg. Expansionsmöjligheterna var ofta begränsade och Bergström uppfattar situationen under 1950-talet som paradoxal, då de nykterhetsövervakande myndigheterna krävde att den ökade konkurrensen inte skulle innebära en ökad ölkonsumtion. (Intervju med Bertil Bergström i Göteborg 9/11 2005.)

ofta av olika trögheter och konserverande krafter. Man kan därför inte förvänta sig att strukturen alltid är anpassad efter aktuella förhållanden. Medvetna strävanden att rationalisera strukturen inom en industri bör under sådana förhållanden ta till utgångspunkt att söka lokalisera och minska den motverkande effekten av förekommande tröghetsmoment och därigenom skapa gynnsammare förutsättningar för en ur effektivitetssynpunkt optimal strukturutveckling inom branschen.”²

Hur en ”optimal strukturutveckling” skulle åstadkommas var enligt utredarna en fråga om samordning inom produktion och distribution, även om man pekade på att den koncentration som dittills skett *inte* hade lett till några omfattande tekniska driftkoncentrationer, utan att den främst hade haft organisatoriska, finansiella och merkantila fördelar. Dock skapade en koncentration i form av koncernbildningar *förutsättningar* för rationellare planering och samordning av de samlade produktionsresurserna.³ I utredningens utlåtande fanns det således en positiv syn på företagskoncentrationernas effekter, samtidigt som man såg riskerna i ett allt för koncentrerat ägande:

”Om man antar att koncentration skulle utgöra ett karaktäristiskt drag i utvecklingen mot optimal branschstruktur, uppstår frågan vilka hinder en sådan anpassningsprocess möter och vilka vägar den kan följa. Uppmärksamheten riktas därvid mot de bindningar som råder inom branschen, i främsta rummet den offentliga regleringen av industrien samt marknadsindelningen. I den mån utvecklingen även fortsättningsvis karaktäriseras av koncernbildningar och fusioner, utgör dessa bindningar sannolikt inte ett avgörande hinder för en strukturuomvandling. Denna får ju då mer formen av en omorganisation inom en företagsenhet. Detta bör emellertid inte undanskymma, att bindningar i och för sig är ett strukturkonserverande element och att det sannolikt varken är möjligt eller kanske önskvärt att strukturproblemet helt löses genom koncernbildningar.”⁴

2. Den svenska bryggeriindustrien 1953, s. 93.

3. Den svenska bryggeriindustrien 1953, s. 95.

4. Den svenska bryggeriindustrien 1953, s. 97f.

Utgångsläget för den svenska bryggeriindustrin var följande: Mellan 1920 och 1945 hade antalet bryggerier inte minskat dramatiskt⁵, men företagsstrukturen hade förändrats och de stora bryggerikoncernerna hade ökat sitt ägande i flera av de regionalt etablerade bryggerierna. En viss koncentration hade skett under 1940-talet, men det var under 1950-talet som företagskoncentrationerna tog fart på allvar. Det var under detta decennium som de två bryggerikoncernerna i Stockholm och Göteborg utökade sina försäljningsområden genom omfattande förvärv och blev de dominerande aktörerna på marknaden.

Tabell 3.1 Antal skattepliktiga bryggerier i Sverige 1945/46 – 1974/75

Tillverkningsår	Antal	Tillverkningsår	Antal
1945/46	138	1960/61	78
1946/47	138	1961/62	74
1947/48	137	1962/63	70
1948/49	135	1963/64	64
1949/50	134	1964/65	62
1950/51	131	1965/66	57
1951/52	130	1966/67	56
1952/53	130	1967/68	53
1953/54	128	1968/69	51
1954/55	127	1969/70	50
1955/56	119	1970/71	46
1956/57	95	1971/72	44
1957/58	86	1972/73	33
1958/59	80	1973/74	32
1959/60	80	1974/75	29

Källa: Nilsson, S. 1979, s. 11.

Mycket grovt kan man dela in denna period i två delar; den första fram till tidigt 1960-tal, då de stora koncernerna *AB Stockholms Bryggerier* (StB), *AB Pripp & Lyckholm* (P & L) och *AB Malmö Förenade Bryggerier* (MFB) konsoliderade sin ställning regionalt.

5. Antalet skattepliktiga bryggerier år 1920 uppgick till 160 (se tabell 2.1).

Den andra, som diskuteras i kapitel 4, omfattar den process som mellan 1961 och 1964 innebar att de ovan nämnda koncernerna slutligen fusionerades i det nybildade bolaget *Pripp-bryggerierna*.

Antalet bryggerier som redovisas ovan anger bara de skattepliktiga bryggerierna. Det är den strukturella förändringen bakom denna statistik som ska diskuteras i detta kapitel, då den underliggande dynamiken bakom koncentrationsprocessen är mycket viktig för förståelsen av denna strukturomvandling. Det är två av de ovan nämnda koncernerna, P & L och StB, som undersökningen fokuserar på. Det var dessa aktörer som ledde utvecklingen mot ökad koncentration och tog de grundläggande initiativ, som på sikt innebar att de fick en allt mer dominerande position under 1960-talet.

3.1 Den regionala strukturomvandlingen

Den första koncentrationsvågen fram till första världskriget hade inneburit lokala koncentrationer, och det var under denna period som de stora koncernerna i de större städerna växte fram. Under mellankrigstiden skedde en regional expansion som innebar att de stora koncernerna i bl.a. Stockholm, Göteborg och Västra Skåne utvidgade sitt ägande, både inom den skattepliktiga och skattefria bryggeriindustrin. 1944 års bryggeriutrednings undersökning pekade på koncernernas betydande roll inom bryggeriindustrin. Man påpekade dock att flera bryggerier kunde ägas av samma företag, och att olika former av intressegemenskap kunde existera mellan olika bryggerier. Med koncerner syftade man inte enbart på förhållandet mellan moder- och dotterbolag, utan även att den dominerande äganderätten till formellt självständiga företag kunde ligga i samma händer.

Som tabell 3.2 visar kontrollerade de största bryggerikoncernerna ca 70 procent av den svenska ölmarknaden (den skattepliktiga produktionen) vid slutet av 1940-talet. År 1958 kontrollerade storkoncernerna i Stockholm, Göteborg och Skåne ca 62 procent.⁶ Dessa förändringar visar på den paradox som 1950-talet innebar, då storkoncernernas dominans ökade samtidigt som nya aktörer sökte sig in på marknaden.

6. SOU 1959:46, s. 51.

Tabell 3.2 De sex största bryggerikoncernernas andel av ölproduktionen 1947/48

Koncern	Antal bryggerier	Ölproduktion milj. liter	% av total ölproduktion i Sverige
AB Stockholms Bryggerier	13	65,0	39
AB Pripp & Lyckholm, Göteborg	7	22,7	14
Skånebryggerier, Hälsingborg	8	8,0	5
Malmö Förenade Bryggerier	4	7,9	5
Sveabryggerier, Filipstad	11	7,4	4
Nya Centralbryggeriet, Linköping	6	4,8	3
Totalt	49	115,8	70

Källa: SOU 1952:55, s. 321. Se även 1944 års nykterhetskommittés pm angående den skattepliktiga bryggeriindustrin, Pripps Bryggerier, bilaga till direktionsprotokoll 28/3 1947, A3 BA:65, C76:1, GLA.

Anm. Koncernernas försvarsbryggerier är inte medräknade i antalet bryggerier.

Den regionala strukturomvandlingen utifrån de två stora koncernbryggeriernas expansion skall här presenteras och analyseras ur ett aktörsperspektiv, där fokus sätts på de två koncernerna i Stockholm och Göteborg. Valet att koncentrera undersökningen på dessa aktörer motiveras genom att flera av de fristående bryggerierna och koncernerna under perioden fram till 1960 successivt kom att fusioneras eller kontrolleras av StB och P & L. De två koncernerna i västra Skåne fusionerades år 1959, och två år senare fusionerades även denna koncern med en av de två storkoncernerna. Detta är dock föremål för diskussion i nästa kapitel.

3.2 AB Stockholms Bryggerier

Under andra världskriget hade StB, liksom den övriga svenska bryggeriindustrin, problem med anskaffning av råvaror för tillverkning, bränsle och emballage. De rådande byggrestriktionerna och bristen på maskiner innebar att nyinvesteringar var ytterst begränsade. Dock genomfördes ett inköp av aktiemajoriteten i *AB Norrköpings Förenade Bryggerier* år 1944, detta som ett led i den regionala expansionen som berörde stora delar av östra Sverige. Enligt StB:s egen utsago "... rådde praktiskt taget icke någon konkurrens. Bryggerierna höll sig inom sina avskilda försäljningsområden och sålde sina varor till överenskomna priser, allt inom ramen för Bryggeriidkareförbundets

bestämmelser.”⁷ Det var framförallt i början av 1950-talet som de stora företagsförvärven tog fart på allvar. StB:s andel av den totala ölproduktionen i Sverige var betydande, med 39 procent av den svenska ölproduktionen fördelad på 13 bryggerier (samt 3 försvarsbryggerier). Under kriget hade *St. Eriks Bryggeri* tillfälligt tagits ur drift och produktionen i Stockholm hade koncentrerats till *Hamburger Bryggeriet* och *München Bryggeriet*. År 1946 indelades verksamheten in i tre huvudkategorier; (i) moderbolagets verksamhet vid *Hamburger Bryggeriet*, *München Bryggeriet* och vid *Hornsbergs Mälteri*, (ii) skattepliktiga koncernbryggerier vid landsortsbryggerierna, och (iii) skattefria produktion. Genom olika dotterbolag ägde man även en aktiemajoritet i sexton bryggerier.⁸

Expansionen fram till 1955

År 1946 diskuterades ett förvärv av det skattefria bryggeriet *Södertälje Hembryggeri*, ett förvärv som enligt StB:s egen utsago var känsligt till sin karaktär:

”Frågan är komplicerad därigenom, att säljaren tillsammans med ett antal kollegor inom den skattefria industrien förvärvat det skattepliktiga bryggeriet i Kopparberg, varvid avsikten uppenbarligen vore att efter innevarande år, då bryggeriets medlemskap i Bryggeriidkareförbundet upphörde, driva konkurrens med den skattepliktiga bryggeriindustrin.”⁹

Vad StB oroade sig över var att *Södertälje Hembryggeri* skulle konkurrera med maltdrycker klass II, tillverkade vid förbunds-bryggeriet *Kopparbergs Bryggeri*. Efter kontakter med SBF och BIF, som förordade ett uppköp från StB:s sida, förvärvades bryggeriet av dotterbolaget *Södertälje Bryggeri AB*.¹⁰ StB:s strategival och stödet från SBF vittnar om att branschen sökte stabilitet. Konkurrensen var fort-

7. Stockholms Bryggerier, memorandum av Bertil Elmfeldt, bilaga till styrelseprotokoll 28/11 1962, A2AA:35, FSE.

8. De skattepliktiga landsortsbryggerierna var följande: AB Norrköpings Förenade Bryggerier, Kalmar Bryggeri AB, Carlshamns Bryggeri AB, *Södertälje Bryggeri AB*, Uppsala Bayeriska Bryggeri AB, AB Enköpings Ångbryggeri, samt Norrtälje Ångbryggeri AB. (Stockholms Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 3/6 1946, A2AA:27, FSE.)

9. Stockholms Bryggerier, styrelseprotokoll 12/3 1946, A2AA:27, FSE.

10. Stockholms Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 12/3 1946, styrelseprotokoll 16/4 1946, A2AA:27, FSE.

satt reglerad utifrån BIF:s riktlinjer, och en ny aktör på marknaden som stod utanför samarbetet sågs givetvis som ett hot mot rådande ordning. Etableringen av förbunds Bryggerierna i Kopparberg och Skruv var de första allvarliga inbrytningarna som BIF inte kunde hantera, och som utmanade de skyddade regionala hemmamarknaderna. Ett samförstånd mellan koncernerna i Stockholm och Göteborg om att inte göra intrång på respektive koncerns försäljningsområde hade i princip accepterats under hela mellankrigstiden, vilket också innefattade principen att inte lägga bud på bryggerier som låg inom respektive koncerns försäljningsområde.¹¹ Principen om regionala eller ”naturliga” försäljningsområden stöddes av både försäljningslagstiftningen och BIF:s stadgar, och det finns inget som tyder på att det uppstod någon betydande konkurrens mellan de två storkoncernerna fram till slutet av 1950-talet.

StB:s regionala expansion efter krigsslutet mynnade ut i ett antal betydande bryggeriförvärv. År 1947 startade förhandlingar om ett eventuellt uppköp av *Nya Bryggeri AB* i Västerås, detta efter att man kontaktats av bryggeriets ägare. Trots att man ansåg att priset var mycket högt var affären ett led i koncernens expansionsstrategi. Dessutom skulle möjligheterna att även köpa det betydligt större *Westerås Bryggeri AB* öka. StB:s styrelse ansåg att ett förvärv var nödvändigt, då man inte skulle få ”... ränta på investerat kapital om inte det andra Västerås Bryggeriet införlivades med koncernen.”¹² År 1948 genomfördes affären, och samma år inleddes förhandlingar om ett förvärv av *Westerås Bryggeri AB*. StB:s intresse av att säkra sin marknad i Västeråsregionen innebar att man var beredd att betala ett högt pris för företaget. Att StB redan vid denna tidpunkt var övertygade om att affären skulle ge rationaliseringsvinster råder inget tvivel om, då man ett halvår efter det att affären avslutats i november 1948 beslutade om en utredning angående sammanslagning av driften vid de två förvärvade bryggerierna.¹³

En fusion mellan det av StB ägda *Carlshamns Bryggeri AB* och *AB Förenade Bryggerierna i Karlskrona* genomfördes 1950. Fusionen syftade till en rationalisering av bryggeriindustrin i Blekinge, och

11. Stockholms Bryggerier, memorandum av Bertil Elmfeldt, bilaga till styrelseprotokoll 28/11 1962, A2AA:35, FSF.

12. Stockholms Bryggerier, styrelseprotokoll 16/9 1947, A2AA:25, FSF.

13. Stockholms Bryggerier, styrelseprotokoll 17/6 1948, 29/10 1948, 30/11 1948, 13/4 1949, A2AA:28, FSF.

innebar även möjligheter att köpa en betydande aktiepost (26 procent) i Karlskronabryggeriet året därpå.¹⁴ Av de tre bryggerierna i Blekinge kom således två att ingå i StB:s intressesfär, medan bryggeriet i Sölvesborg ägdes av *AB Skånebryggerier*. Tidigare hade diverse gränsavtal reglerat försäljningen, och man hade även samarbetat via ett gemensamt nederlag i Ronneby. Utformningen av det ursprungliga preliminära avtalet syftade till att reglera konkurrensen i Blekinge, Kalmarregionen och på Öland:

”Som en förutsättning för fusionsavtalet skulle gälla, att Karlskronabolaget träffade avtal med Kalmar Bryggeri AB och Ölands Bryggeri AB om tillbakadragande av försäljningen i Kalmar och på Öland mot kontant ersättning under en 5-års period och hade preliminärt avtal härom också kunnat upprättas. Fusionsavtalet innefattade vidare, att AB Stockholms Bryggerier skulle bli representat i Karlskronabolaget med styrelseledamot och en suppleant.”¹⁵

Fusionen i Blekinge innebar att StB på sikt fick kontroll över aktiemajoriteten i AB Förenade Bryggerierna i Karlskrona. År 1954 ökade aktieinnehavet till 30 procent, och 1961 fick StB möjlighet att förvärva de resterande aktierna i bolaget.¹⁶ Ett ytterligare förvärv av betydelse genomfördes 1949, efter det att *Nyköpings Bryggeri AB* hade tagit kontakt med StB. Förvärvet var av stor betydelse för den regionala kontrollen, då det strategiska läget mellan koncernens bryggerier i Norrköping och Södertälje skulle skapa ett enhetligt försäljnings- och distributionsområde.¹⁷

Den regionala expansionen hade successivt ökat efter kriget, inte bara i Stockholmsregionen, utan även i Blekinge och Östergötland. År 1946 hade omorganiseringar inletts som syftade till ökad centralisering och bättre samordning inom koncernen. Detta gällde först och främst de två stockholmsenheterna, då man från koncernledningens sida ansåg att respektive disponent hade haft en allt för

14. Stockholms Bryggerier, memorandum av Bertil Elmfeldt, bilaga till styrelseprotokoll 28/11 1962, A2AA:35, FSF.

15. Stockholms Bryggerier, styrelseprotokoll 28/9 1949, A2AA:28, FSF.

16. Stockholms Bryggerier, styrelseprotokoll 19/3 1954, A2AA:30, styrelseprotokoll 22/5 1961, A2AA: 34, FSF.

17. Stockholms Bryggerier, styrelseprotokoll, 14/4 1949, A2AA:28, FSF.

stark ställning och främst sett till det egna bryggeriets intressen. De nytillträdde cheferna fick därför en underordnad ställning som produktionschefer, medan redovisning och försäljning styrdes via centrala avdelningar. Dotterföretagen, som organisatoriskt hade en mer självständig ställning, blev skyldiga att konsultera de centrala organen när så krävdes. Styrelserna för dotterbolagen hade ofta en lokal förankring, samtidigt som de fick en sammansättning som skulle garantera enighet och samordning. År 1950 beslöt koncernstyrelsen att all mältning skulle centraliseras, och att all maltproduktion skulle läggas ned vid landsortsbryggerierna. Hornsbergs Mälteri skulle hädanefter fungera som centralmälteri för samtliga enheter inom koncernen.¹⁸ Dessa reformer gjorde det möjligt för koncernstyrelsen att både övervaka, samordna och i stor utsträckning styra dotterbolagens produktion och expansionsstrategier.

Bryggeriet i Kalmar blev helägt dotterföretag år 1950, och genom förvärv av *Bryggeriet Grönskog* i Nybro kunde driften rationaliseras, då koncernen valde att flytta all tillverkning till Kalmar. Samtidigt påbörjades en modernisering av Kalmarbryggeriet. Denna struktur-rationalisering fortsatte genom att bryggeriet i Enköping övergick till att fungera som nederlag.¹⁹ Även företagsförvärven löpte som planerat, och år 1950 startade förhandlingar med *Sala Ångbryggeri AB* om ett förvärv av hela aktiestocken. Salabryggeriet ansågs ligga inom koncernens ”naturliga” försäljningsområde, där bryggerierna i Uppsala, Enköping och Västerås redan var verksamma. I januari 1951 var förvärvet ett faktum.²⁰ Redan på ett tidigt stadium fanns planer på en omedelbar nedläggning av driften, vilket skedde år 1953.²¹

Fram till 1955 återstod ett strategiskt förvärv – att på sikt få kontroll över aktiemajoriteten i *AB Nya Centralbryggeriet i Linköping*. Genom detta förvärv skulle koncernens marknadsandelar i Östergötland öka betydligt. Linköpingskoncernen skulle senare få en nyckelroll i StB expansionsprocess under andra halvan av 1950-talet, då man, förutom i Linköping, hade skattepliktiga bryggerier och läskedrycks-

18. Stockholms Bryggerier, memorandum av Bertil Elmfeldt, bilaga till styrelseprotokoll 28/11 1962, A2AA:35, FSF.

19. Stockholms Bryggerier, styrelseprotokoll, 6/9 1951, A2AA:29, samt: memorandum av Bertil Elmfeldt, bilaga till styrelseprotokoll 28/11 1962, A2AA:32, FSF.

20. Stockholms Bryggerier, styrelseprotokoll 27/10 1950 och 8/1 1951, A2AA:29, FSF.

21. Bryggerier och mälterier i Sverige under 150 år, s. 75.

fabriker i Motala, Mjölby, Oskarshamn, Västervik och Vimmerby.²² Redan i oktober 1953 kom StB överens med säljarna, som representerade en majoritet av aktieägarna, då man träffade en överenskomst om att ett framtida optionsavtal skulle utformas.

Kooperativa förbundets etablering på Stockholmsmarknaden

Omständigheterna kring Kooperativa förbundets (KF) etablering diskuteras inte ingående i undersökningen, men det bör här kortfattat presenteras. KF:s industriella verksamhet var inget nytt fenomen och man hade tidigt etablerat sig inom livsmedelsindustrin. Man var även en viktig aktör inom bl.a. socker-, margarin- och kvarnindustrin. KF hade även under mellankrigstiden varit kritiskt mot näringslivets monopolistiska struktur och aktivt arbetat för att påverka lagstiftningen rörande konkurrensbegränsande åtgärder.²³ KF etablerade sig på bryggerimarknaden under tidigt 1950-tal genom Stockholms Konsums förvärv av ett bryggeri i Gnesta utanför Stockholm. År 1954 ansökte Stockholms Konsum om koncession för att bygga ett nytt bryggeri för tillverkning av både läsk och pilsner klass II i Vårby utanför Stockholm, en koncession som tillstyrktes av kontrollstyrelsen.²⁴ Till en början var KF:s marknadsandel mycket blygsam, främst inom maldryckssegmentet. Men med tanke på att etableringen i initialskedet begränsades till Stockholmsregionen, blev man tidigt en viktig aktör på denna marknad.²⁵

Under år 1949 tog man från StB:s sida kontakt med *Gnesta Bryggeri AB* om ett eventuellt uppköp, då man ansåg att bryggeriet låg ”mellan” koncernföretagen i Nyköping och Södertälje.²⁶ Detta blev upptakten till den strategi som från StB:s sida formulerades gentemot KF och Stockholm Konsums etablering och expansionsplaner. Stockholmskoncernen visade från början en ”viss ambivalens” angående KF:s planer på att etablera sig inom den skattefria och skattepliktiga bryggeriindustrin. Rörande ett eventuellt uppköp av bryggeriet i Gnesta var strategin följande:

22. Stockholms Bryggerier, memorandum av Bertil Elmfeldt, bilaga till styrelseprotokoll 28/11 1962, A2AA:35, FSF.

23. Se: Kylebäck, H. 1974, s. 72f.

24. Svensk Bryggeritidskrift 1954, s. 382ff.

25. År 1952 svarade KF för 2,1 % av den totala läskedrycksproduktionen och 0,2 % av maldrycksproduktionen. År 1957 var motsvarande marknadsandel 4,9 % och 2,4 % (Gabrielsson, A. 1970, s. 94.)

26. Stockholms Bryggerier, styrelseprotokoll 28/9 1949, A2AA:28, FSF.

”I början av innevarande år [1950] hade rykte uppkommit, att Kooperativa Förbundet eller Stockholms Konsum skulle vara intresserade av ett köp [av Gnesta Bryggeri AB], varför ny kontakt tagits med Berggren, som nu förklarade sig villig sälja bryggeriet för kr. 1 miljon skuldfritt jämte anställning för honom i Gnesta mot en årslön av kr. 25.000 och fri bostad i ett 10-årigt anställningskontrakt. /.../ Hotet från Kooperationen ansåg verkställande direktören saknade betydelse, då denna säkerligen skulle kunna få koncession åt nytt bryggeri, om så önskades.”²⁷

StB ansåg således att det inte fanns någon anledning att betala ett allt för högt pris för Gnesta bryggeri, då en koncessionsframställning från KF angående etablering av ett nytt bryggeri med all sannolikhet låg nära i framtiden. Stockholms Konsum köpte bryggeriet i Gnesta på sommaren 1951, och den omedelbara reaktionen präglades dock av en viss oro:

”Frågan vore nu, hur utvecklingen skulle komma att gestalta sig, om man byggde ett nytt bryggeri för att förse Konsum affärerna, vilka vore mycket stora kunder. En konkurrens av detta slag skulle säkerligen också att påverka bryggeriorganisationernas hela politik.”²⁸

Officiellt motsatte sig inte SBF någon koncession, då KF ansökte om att etablera *Wårby Hälsobrunn AB* (Wårby) i Vårby utanför Stockholm. I *Svensk Bryggeritidskrift* uttalade man sig dock kritiskt till en koncession, då man ansåg att det inte fanns behov av ytterligare aktörer på Stockholmsmarknaden. Vad man kanske främst vände sig mot var de argument som hade lagts fram av Kooperationen, som i detta fall rörde BIF:s roll som kartell och marknadsreglerare.²⁹ Denna uppfattning delades för övrigt av StB:s koncernstyrelse.³⁰ Det framgår med största tydlighet att den nya aktören skapade oro på den tidigare skyddade marknaden, vilket innebar att man från KF:s sida hade de etablerade aktörerna att ta hänsyn till vid eventuella företagsförvärv. Exemplet angående ett eventuellt förvärv av ett bryggeri i Växjö kan exemplifiera detta, då StB:s styrelse angav i sin berättelse:

27. Stockholms Bryggerier, styrelseprotokoll 2/4 1951, A2AA:29, FSF.

28. Stockholms Bryggerier, styrelseprotokoll 21/6 1951, A2AA:29, FSF.

29. *Svensk Bryggeritidskrift* 1954, s. 383ff.

30. Stockholms Bryggerier, styrelseprotokoll 14/10 1954, A2AA:31, FSF.

”Ur politisk-taktisk synpunkt var det mycket tveksamt om Stockholms Bryggerier, som redan hade en så stor del av marknaden, skulle gå i vägen för K.F., om man nu där bestämt sig för att engagera sig inom den skattepliktiga bryggeriindustrin. Det vore nog icke heller möjligt att i längden hålla Kooperationen borta. Frågan skulle behandlas inom Svenska Bryggareföreningens styrelse. [Då det framgick] ... att man även av politisk taktiska skäl borde ställa sig avvisande, beslöt styrelsen uttala sig för att man i första hand borde söka intressera andra bryggerier för ett förvärv, varvid Stockholms Bryggerier eventuellt kunde tänkas medverka såsom långivare.”³¹

Ett eventuellt förvärv av *Wexjö Bayerska Bryggeri* från KF:s sida skulle innebära att stabiliteten i främst delar av Småland och Skåne skulle störas. Styrelsen var medveten om det ”typiska oligopol” man bildade tillsammans med de två koncernerna i Skåne och P & L i Göteborg, och att hela expansionsprocessen kontrollerades av de berörda myndigheterna. Styrelsen ansåg även att det var förenat med stora problem att försöka förhindra fortsatta förhandlingar mellan Växjöbryggeriet och KF, men upplyste även om att en av de större aktieägarna inom Växjöbryggeriet hade antytt att de flesta aktieägare var benägna att acceptera erbjudandet från StB. Att förvärvet av Växjöbryggeriet kom till stånd i oktober 1955 berodde främst på att KF hade påbörjat förhandlingar med storkoncernen AB Skånebryggerier i Hälsingborg, och att KF därigenom hade tappat intresset för ett förvärv av Växjöbryggeriet.³²

KF:s förhandlingar med AB Skånebryggerier ledde inte till något resultat. Etableringen av Wårby utanför Stockholm och en anläggning i Umeå hade tillstyrkts utan erinran av kontrollstyrelsen år 1954 respektive 1955. Det var främst anläggningen i Wårby som KF satsade resurser på, och år 1957 hade Wårby nått en stark position på den svenska läsk- och maldrycksmarknaden, då man detta år var det största bryggeriet efter koncernerna i Stockholm, Göteborg och Skåne.³³ KF skulle vidga sin marknadsposition under 1960- och 70-talen, en expansion som kommer att följas upp i den fortsatta framställningen.

31. Stockholms Bryggerier, styrelseprotokoll 18/3 1955, A2AA:31, FSF.

32. Stockholms Bryggerier, styrelseprotokoll 9/11 1955, A2AA:31, FSF.

33. Pris- och Kartellfrågor 1972: 6-7, s. 5ff.

Expansionen fram till 1960

I juni 1955 beslöt StB att koncentrera produktionen av starköl till Hamburgerbryggeriet och Münchenbryggeriet, då denna produkt förväntades få ökad betydelse genom starkölsreformen i oktober samma år. Ett led i denna strategi var nedläggningen av Södertälje Bryggeri, som fortsättningsvis kom att fungera som nederlag och distributionscentral. Även inom dotterföretagen hade man liknande rationaliseringssträvanden. Centralbryggeriet i Linköping fick 1956 erbjudande om att köpa *Åtvidabergs Bryggeri AB*. Från Linköpingskoncernens sida var man bara intresserade av ett förvärv om driften kunde läggas ned omedelbart. Koncernstyrelsen var tveksam till ett uppköp, men ville samtidigt inte skapa ett läge som i slutändan kunde innebära att KF köpte det aktuella bryggeriet. Linköpingskoncernen förvärvade *Åtvidabergs Bryggeri AB* i april 1957.³⁴ Övriga bryggerier där driften lades ned var *Oskarshamns Bryggeri AB* år 1957 och *Motala Bryggeri AB* år 1960. Även den regionala driftsrationaliseringen i Stockholmsregionen fortsatte, då driften vid *Norrtälje Ångbryggeri AB* nedlades 1959. Enligt StB:s egen utsago genomfördes det ”största ingreppet” då man valde att lägga ned driften vid St: Eriks Bryggeri i Stockholm. Denna åtgärd hade föregåtts av omfattande utredningar, och ledningen framhöll att den förväntade rationaliseringsvinsten skulle kompensera för eventuella marknadsandelsförluster gentemot Stockholms Konsum. I de flesta fall övergick de nedlagda bryggerierna till att fungera som nederlag.³⁵

Det fanns en tydlig strategi i StB:s regionala expansion, vilket bl.a. uppköpet av *Askersunds Bryggeri AB* år 1959 vittnar om. Förvärvet gjordes av Centralbryggeriet i Linköping, och syftet med affären hade flera dimensioner:

”... förvärvet vore att betrakta som en säkerhets- och saneringsåtgärd. Askersunds Bryggeri AB hade nämligen sin försäljning koncentrerad till ett område, som hade stor betydelse för StB koncernen, speciellt med hänsyn till att ett förvärv kunde ge anledning till överläggningar med AB Pripp & Lyckholm angående vissa gemensamma

34. Stockholms Bryggerier, styrelseprotokoll 5/4 1956, A2AA:31, samt styrelseprotokoll 27/4 1957, A2AA: 32, FSF.

35. Stockholms Bryggerier, memoar av Bertil Elmfeldt, bilaga till styrelseprotokoll 28/11 1962, A2AA:35, FSF.

konkurrensspörsmål inom Östergötland och Närke samt i Stockholm och eventuellt på andra håll. Underhandlingsdiskussionen mellan Herr Elmfeldt och Pripp & Lyckholm chefen, Disponent Hartmann, hade lett till att man enats om överläggningar i samtliga dessa frågor.”³⁶

Denna samförståndsanda var som tidigare påpekats djupt förankrad hos de bägge koncernerna. Angående Askersundsaffären fanns det även planer på ett eventuellt samarbete som innebar att man skulle dela upp bryggeriet och dess marknad mellan de två koncernerna.³⁷ Allt sedan Askersunds Bryggeri utbjudits till försäljning år 1958 fanns det enighet om att man inte skulle bjuda över varandra vid eventuella förvärv. Det var StB som, via AB Nya Centralbryggeriet i Linköping, köpte hela aktiestocken i Askersunds Bryggeri år 1959.³⁸

Som genomgången visat var StB:s expansionsstrategi att förvärva eller förstärka sitt ägande i bryggerier eller bryggerikoncerner inom olika regioner.

StB:s expansionsstrategi under 1950-talet var att köpa marknader och därefter genomföra regionala strukturrationaliseringar. En tydlig geografisk koncentration framträder, då STB:s förvärv syftade till att stärka positionen i Stockholmsregionen, Östergötland, samt södra Småland och Blekinge.³⁹

Norrlandsfrågan

Genom BIF:s formella upplösning år 1956 och introduktionen av starköl året innan stod branschen inför en ny situation. Från StB:s sida ansåg man att denna nya situation:

”... innebar ett klart steg mot ökad konkurrens inom branschen. /.../ I fråga om vår konkurrens med bryggerier tillhörande Bryggareföreningen intog Pripp & Lyckholm liksom Malmö Förenade Bryggerier en särställning. De tre stora koncernerna ansåg samtliga, att en helt okontrollerad konkurrens dem emellan skulle vara ytterst olycklig.”⁴⁰

36. Stockholms Bryggerier, styrelseprotokoll 30/1 1959, A2AA:33, FSF.

37. Stockholms Bryggerier, styrelseprotokoll 18/3 1959, A2AA:33, FSF.

38. Pripps Bryggerier, styrelseprotokoll 27/4 1959, A2A:10, C76:1, GLA.

39. Gabrielsson, A. 1970, s. 82.

40. Stockholms Bryggerier, memorandum av Bertil Elmfeldt, bilaga till styrelseprotokoll 28/11 1962, A2AA:35, FSF.

Konkurrensreglering mellan koncernerna hade inneburit att man delat in sina försäljningsområden efter regionala principer och att man, när ett bryggeri var till salu, inte lagt något bud om detta låg inom respektive bryggerikoncerns område. Denna uttalade policy kom att utsättas för stora påfrestningar under tidigt 1960-tal, då den tidigare samförståndsandan ersattes av en intensifierad konkurrens-situation.

Under sista halvan av 1950-talet uppstod dock en situation som handlade om att penetrera en tidigare okontrollerad marknad – Norrland. Från StB:s sida förhöll man sig till en början avvaktande, och då Umeå Ångbryggeri KB uppgavs vara till salu ställde sig koncernstyrelsen kritisk till ett förvärv, samtidigt som styrelsen gav vd:n Bertil Elmfeldt i uppdrag ”... att försöka hålla sig underrättad om Pripp & Lyckholms planer på utökning av dess koncern genom förvärv av ytterligare företag.”⁴¹ Redan år 1955 hade StB fått en förfrågan om att köpa halva aktiestocken i *Sundsvalls Bryggeri AB* (som ägdes av *Östersunds Ångbryggeri AB*). Vid denna tidpunkt intog StB en försiktig inställning, då man inte hade några tidigare intressen i Norrland, samt att man från statsmakternas sida ofta uppfattades som ett monopolföretag, vilket gjorde frågan ännu känsligare.⁴² Från koncernstyrelsens sida var man dock medveten om de risker som ett avvaktande kunde innebära. Om P & L i framtiden lyckades förvärva bryggerier i Gävle, Sundsvall och Östersund skulle StB:s eventuella framtida expansion i Norrland definitivt begränsas eller helt utebli.⁴³ Det var först när SBF tog initiativ till att organisera överläggningar mellan de norrländska bryggerierna angående sammanslagningar och allmänna strukturförändringar som P & L och StB började visa ett öppet intresse av att etablera sig i denna del av landet.⁴⁴ För StB:s vidkommande var den sviktande försäljningen på Stockholmsmarknaden en anledning till att öka sin försäljning i delar av Norrland. Mellan 1955 och 1958 hade StB:s försäljning av malt-drycker sjunkit, dock kunde en viss uppgång noteras för verksamhetsåret 1958/59. Även inom vissa av sina traditionella försäljnings-

41. Stockholms Bryggerier, styrelseprotokoll 11/6 1957, A2AA:32, FSF.

42. Stockholms Bryggerier, styrelseprotokoll 29/6 1955, A2AA:31, FSF.

43. Stockholms Bryggerier, styrelseprotokoll 9/11 1955, A2AA:31, FSF.

44. Stockholms Bryggerier, styrelseprotokoll 11/9 1957, A2AA:32, FSF.

områden hade läget förändrats till det negativa under sista halvan av 1950-talet, främst i Småland och Västmanland.⁴⁵

StB hade under slutet av 1950-talet utökat sin försäljning utanför sina traditionella försäljningsområden, bl.a. i södra Norrland. Detta hade lett till att flera bryggerier i Norrland reagerat och det hade skapats tydliga motsättningar gentemot Stockholmskoncernen. Det främsta uttrycket för detta var när *AB Gefle Förenade Bryggerier* lämnade SBF i protest mot StB:s ”illojala konkurrens” i form av prisdumpning inom deras försäljningsområde. SBF å sin sida ansåg att denna fråga inte längre låg under deras kompetens, då konkurrensregleringen enligt BIF:s principer inte längre var aktuell. Vid ett sammanträde år 1960 beslöt dock SBF att försöka lösa den uppkomna situationen, då man skulle ”... påskynda ett sedan längre tid tillbaka inom föreningens kansli bedrivet arbete med att utarbeta en konkurrenskodex eller konkurrensetik för branschen.”⁴⁶ Detta mynnade ut i en konferens i Saltsjöbaden, där de ledande inom SBF lade fram ett utkast om vissa allmänna riktlinjer för marknadsföring av öl och läskedrycker. StB:s vd Bertil Elmfeldt framhöll vikten av att de föreslagna riktlinjerna inte skulle utformas så att de garanterade en konservering av branschens struktur. Före den aktuella konferensen hade dock några bryggerier i Norrland skickat in en skrivelse, där StB:s konkurrensmetoder påtalades och kritiserades. Konferensen ledde inte fram till att motsättningarna mellan StB och *AB Gefle Förenade Bryggerier* löstes, och det beslutades att förhandlingar mellan kontrahenterna skulle återupptas vid ett senare tillfälle.⁴⁷ Vad man i detta läge kan konstatera är att StB under tidigt 1960-tal hade påbörjat sin expansionsstrategi på den norrländska marknaden. Trots att förhållandet till bryggeriet i Gävle fortsatt var mycket spänt, hade samtal om ett eventuellt samarbete med bryggerierna i Östersund, Sundsvall, Sollefteå och Själevad, som gemensamt förvärvat Umeå

45. Försäljningen, mätt i såld kvantitet maldrycker mellan 1955 och 1958 hade i medeltal sjunkit med 5,2 procent. Ökningen 1958/59 var enligt samma beräkningsmetod 2,9 procent. Enligt StB:s egen utsägo hade konkurrensen från ett flertal landsortsbryggerier ökat efter 1955 – speciellt från Konsum och Tingsryds Bryggeri AB, men även från självständiga bryggerier från Avesta, Nässjö, Eskilstuna och Östersund. (Stockholms Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 11/5 1960, A2AA:33, FSF)

46. Stockholms Bryggerier, styrelseprotokoll 29/6 1960, A2AA:33, FSF.

47. Stockholms Bryggerier, styrelseprotokoll 29/6 1960, A2AA:33, FSF.

Bryggeri AB, inlets.⁴⁸ Denna expansionsstrategi kom dock att stöta på hinder, då denna ”oexploaterade marknad” även låg inom P & L:s intresseområde.

3.3 AB Pripp & Lyckholm

Perioden efter första världskriget måste betecknas som AB J.A. Pripp & Sons första regionala expansionsfas. År 1917 förvärvades Svante Natt och Dags bryggeri i Uddevalla (nedlades 1924), och två år därefter kom även Utsiktens bryggeri i Uddevalla under Göteborgsbryggeriets kontroll. Strömstads bryggeri, Vänersborgs bryggeri och Krönleins bryggeri i Trollhättan förvärvades 1920, medan Trollhättans Ångbryggeri förvärvades först år 1928. Krönleins bryggeri nedlades 1929, och firmanamnet kom då att övertas av Trollhättans Ångbryggeri. Porterbryggeriet AB D. Carnegie & Co såldes 1928 av den tidigare ägaren Vin & Spritcentralen. Vid denna försäljning köpte det nybildade bolaget AB Pripp & Lyckholm en övervägande aktiemajoritet av porterbryggeriet, en position som senare förstärktes då porterbruket blev ett helägt dotterbolag 1938. Den viktigaste förändringen var dock fusionen mellan J.W. Lyckholm & Co och AB J.A. Pripp & Son år 1926/27. Genom denna koncentration var det nybildade bolaget totalt dominerande i Göteborgsregionen, men den stora utvidgningen av P & L till den ledande västsvenska bryggerikoncernen skedde först efter andra världskriget, speciellt under första halvan av 1950-talet.⁴⁹

Expansionen under 1950-talet

År 1950 blev *AB Apotekarnes Förenade Vattenfabriker i Göteborg* ett helägt dotterbolag till P & L, men koncernen hade sedan flera decennier tillbaka haft en betydande aktiepost i företaget.⁵⁰ För övrigt innebar perioden 1945-1950 inga större förändringar som rörde P & L:s regionala expansion, och det var först 1951 som de stora företagsförvärven tog fart.

48. Stockholms Bryggerier, styrelseprotokoll 7/9 1961, A2AA:34, FSF.

49. Attman, A. 1961, s. 174ff.

50. Attman, A. 1961, s. 182.

Sveabryggerier

Bakgrunden till förvärvet av värmländska bryggerikoncernen *Sveagruppen* (Svea)⁵¹ år 1951 kan spåras tillbaka till perioden 1944 – 1950, då den s.k. ”dalafrågan” var som mest diskuterad. I sak handlade det om problematiken kring konkurrensen och acceptansen av avtal rörande bestämda försäljningsområden, och att ett flertal bryggerier inom Svea lämnat BIF i protest mot rådande marknadsförhållanden.⁵² Efter att den tidigare disponenten och styrelseordföranden vid AB Sveabryggerier, Nils Arvedson, avlidit återupptogs förhandlingar med P & L angående en fusion mellan koncernerna.⁵³ Dessa förhandlingar hade påbörjats redan innan Nils Arvedssons bortgång, men fick ny aktualitet under våren 1951 och bekräftades i maj samma år. Från Sveas sida uppgavs det att omfattande potentiella rationaliseringsvinster låg bakom beslutet, och att koncernens bryggerier skulle drivas enligt tidigare principer.⁵⁴ Införlivandet av Svea

51. Inom denna koncern rymdes följande skattepliktiga bryggerier: *AB Falu Ångbryggeri*; *Bryggeri AB Fryksdalen*, inkl. Sunne Bryggeri och Torsby Bryggeri; *Kristinehamns Bryggeri AB*; *Mora Bryggeri AB*; *AB Sveabryggerier*, inkl. Borlänge Bryggeri, Ludvika Bryggeri, Seffle Bryggeri, Svea bryggerier (Filipstad), Vestby Bryggeri och Åmåls Bryggeri; *AB Wermlandsbryggerier* (Karlstad). (Pripps Bryggerier, direktionsprotokoll 844, rapport över Aktiebolaget Pripp & Lyckholms omsättning för oktober 1951, A3 BA:68, C76:1, GLA.)
52. År 1944 diskuterades ett återinträde i BIF för följande bryggerier: Färjestads Bryggeri AB, Karlstads Bryggeri AB, Kristinehamns Bryggeri AB, AB Wasabryggeriet (Borlänge) och AB Falu Ångbryggeri. Frågan gällde en erkänd handlingsfrihet från BIF angående Sandvikens Bryggeri AB och AB Tidaholms Bryggeri, som stod utanför kartellen. Kopplat till detta var den uppkomna konkurrensen från förbunds Bryggeriet Koppbergs Bryggeri AB år 1948, som genom nederlag via diverse svagdricksbryggerier upptagit försäljning i Filipstad, Karlstad, Kristinehamn, Ludvika, Falun och Insjön. Den utredning som AB Sveabryggerier hade begärt från BIF:s Förtroendenämnd ansågs från bryggeriet i Filipstads sida mycket bristfällig, då några sanktioner mot förbunds Bryggeriet inte ansågs vara möjliga. Efter flera förhandlingar mellan berörda parter sökte AB Sveabryggerier återinträde i BIF år 1949, vilket beviljades. År 1950 ansåg AB Sveabryggerier sig tvungna att åter lämna BIF, med hänvisning till att ”dalafrågan” ännu inte var löst. I januari 1951 återinträdde Sveabryggerier i BIF, sedan man kommit överens om en slutlig lösning i ”dalafrågan”. (Pripps Bryggerier; AB Sveabryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 9/2 1944, A1:5, bilaga till styrelseprotokoll 28/8 1948, A1:5, bilaga till styrelseprotokoll 28/9 1949, A1:6, bilaga till styrelseprotokoll 29/12 1951, A1:6, C76:31, GLA.)
53. Enligt Bertil Bergström, som var bolagsjurist vid P & L och ansvarig för kontakterna med Sveabryggerier, hade Nils Arvedson tagit kontakt med P & L och erbjudit bolaget att förvärva hela koncernen. Ett bryggeri som tillhörde koncernen var Eskilstuna Bryggeri, som vid förvärvet från P & L:s sida inte ingick i köpet och förblev en självständig aktör fram till år 1961, då det kom att spela en viktig roll i den händelseutveckling som ledde fram till fusionen mellan P & L och StB. (Intervju med Bertil Bergström i Göteborg den 9/11 2005.)
54. Pripps Bryggerier; AB Sveabryggerier, internmeddelande inom Sveakoncernen 21/5 1951, bilaga till styrelseprotokoll nr. 30, A1:6, C76:31, GLA.

innebar att koncernen som helhet ökade sin kapacitet och produktionsomsättning, då Sveas maldrycksproduktion (klass II) motsvarade närmare 30 procent av P & L:s samlade maldrycksproduktion. En annan viktig aspekt var att P & L, till skillnad från StB, betalade sina förvärv genom aktieemissioner, vilket innebar att nya ägargrupper ständigt tillkom. I flera fall såg man detta som en fördel, då kompetensen inom flera av de förvärvade bryggerierna var hög.⁵⁵

Tabell 3.3 AB Pripp & Lyckholms och Sveagruppens produktionsomsättning av klass II, oktober 1951 (hl)

AB Pripp & Lyckholm	Klass II/hl	Sveagruppen	Klass II/hl
Pripp (Göteborg)	8 221	Falu Ångbr.	516
Lyckholm	7 028	Fryksdalen: Sunne	284
Vänersborg	504	Fryksdalen: Torsby	307
Krönlein (Trollhättan)	486	Kristinehamns br.	426
Utsikten (Uddevalla)	975	Mora br.	1 070
Strömstad	143	Svea br: Borlänge	603
Falköping	382	Svea br: Ludvika	380
Hjo	376	Svea br: Nore	158
Carnegie (Göteborg)	2 763	Svea br: Seffle	130
		Svea br. Filipstad	512
		Svea br. Vestby	155
		Svea br. Åmål	459
		Wermlands br	1 218
Totalt	20 878	Totalt	6 218

Källa: Prippts Bryggerier, rapport över Aktiebolaget Pripp & Lyckholms omsättning under oktober 1951, bilaga till direktionsprotokoll 844 § 1, A3 BA:68, C76:1, GLA.

Läsk-, lättöl- och svagdricksproduktion var betydande inom Svea, och för maldryckstillverkningens vidkommande insåg man möjligheterna till att först och främst rationalisera mälteridriften. Koncernen

55. I detta sammanhang påpekar Bertil Bergstöm att det i flera fall fanns krav från säljarens sida på en högre post inom den nya organisationen. I flera fall fanns det en kompetens som P & L ville utnyttja, medan det i andra fall hade varit brist på kompetens som gjort att ett bryggeri inte kunnat utvecklas till ett modernt konkurrenskraftigt bryggeri. (Intervju med Bertil Bergstöm i Göteborg 23/11 2005.)

hade mälterier i drift vid sina anläggningar i Filipstad, Karlstad och Åmål, och syftet från P & L:s sida var att förlägga denna produktion till Carnegies mälteri i Göteborg. Även den produkttekniska utvecklingen skulle centraliseras och överföras till centrallaboratoriet i Göteborg.⁵⁶ Standarden hos de flesta av Sveas skattepliktiga bryggerier ansåg P & L:s styrelse var i full paritet med koncernens egna anläggningar. Även läget för bryggerierna ansågs gynnsamt, då de regionalt gränsade till P & L:s övriga bryggerier. Man hade sålunda lyckats utvidga sin försäljning så att den täckte området från Onsala i söder till Grövelsjön i Dalarna i norr.⁵⁷

I september 1951 utarbetades en omfattande organisationsplan för bryggerierna inom Svea. Generellt sett syftade denna omorganisering till att rationalisera både tillverkning, distribution och försäljning. Meningen var att utarbeta noggranna kalkyler inom hela koncernen rörande tillverkningskostnader och fraktkostnader, och att utifrån detta strukturrationalisera företagen. Tillverkningen skulle centraliseras och koncentreras till större enheter. De mindre bryggerierna skulle omvandlas till distributionsenheter. De konkreta planerna för vissa av bryggerienheterna var följande: Bryggeriet i Åmål skulle överta bryggeriet i Karlstads (Wermlandsbryggerier) sydvästra försäljningsområde, och på så sätt öka sin produktion med ca 30 procent. På sikt skulle bryggeriet i Karlstad överta tillverkningen vid Bryggeriet Fryksdalens två enheter i Sunne och Torsby, vilket skulle innebära ytterligare rationaliseringsvinster. De tillverkningsenheter som enligt planerna skulle behålla sin produktion var Mora Bryggeri, Sveabryggeriet i Filipstad och Kristinehamns Bryggeri. Falu Ångbryggeri skulle överta tillverkningen från Sveabryggeriets enhet i Borlänge (Wasabryggeriet) och Ludvika, där det förstnämnda bryggeriet skulle omvandlas till ett centralt svagdricksbryggeri.⁵⁸

Ett problematiskt förvärv

P & L:s ställning i Dalarna stärktes ytterligare då man förvärvade *Norins Bryggeri AB* i november 1951.⁵⁹ Detta uppköp är av stort intresse, då det exemplifierar den problematik som kunde uppstå

56. Pripps Bryggerier; Sveabryggerier, internmeddelande inom Sveakoncernen 21/5 1951, bilaga till styrelseprotokoll nr. 30, A1:6, C76:31, GLA.

57. Pripps Bryggerier, styrelseprotokoll 7/5 1951, A2 A:9, C76:1, GLA.

58. Pripps Bryggerier, direktionsprotokoll 11/9 1951, A3 A:13, C76:1, GLA.

59. Pripps Bryggerier, styrelseprotokoll 2/11 1951, A2 A:9, C76:1, GLA.

vid storkoncernernas expansion. Det ger också möjlighet för ökad förståelse för den bakomliggande dynamik som denna expansion kunde uppvisa. Problemet som förelåg var följande: Genom förvärvet av Norins Bryggeri blev även P & L, via AB Falu Ångbryggeri som ingick i Sveagruppen, delägare i förbunds Bryggeriet *Kopparbergs Bryggeri AB*.⁶⁰

När Alfred Norin, ägare av Norins Bryggeri, sålde hela sin rörelse till P & L via AB Falu Ångbryggeri ingick ett antal aktier i Kopparbergs Bryggeri AB (Kopparberg).⁶¹ Det hade upprättats ett avtal år 1949 mellan Norin och Kopparberg, som innebar att Norin inte fick sälja sitt aktieinnehav i Kopparberg till annat skattepliktigt bryggeri eller till en person som drev eller ägde sådant bryggeri inom en period av tio år. Skulle en sådan transaktion ändå ske skulle ett skadeståndsbelopp utgå som baserades på mängden sålda maltdrycker eller läskedrycker under ett produktionsår. Det skadestånd som Kopparberg krävde av P & L var på sammanlagt 22 000 kronor. Avtalets giltighet bestreds av P & L:s advokater.

Under förhandlingar i december 1951 mellan ledningen för P & L, Svea och Kopparberg framgick det att svagdricksbryggarna, som gemensamt ägde Kopparberg, visade stor misstro gentemot den skattepliktiga bryggeriindustrin, då särskilt Svea:

”Det kanske icke är utan grund aktieägarna i Kopparberg äro mistrogna. Jag [advokat Torsten Ljungquist] hoppas, att John Löfgren icke tar illa upp, vad jag säger i personligt avseende. Trots att dynastin Arvedsson behärskat Svea-koncernen, har det alltid varit John Löfgren, som varit det synonyma begreppet på den som behärskat koncernen. Ideligen under de gångna sex åren har John Löfgren varit den som synts och det har tydligen varit så, att Kopparbergs Bryggeris aktieägare känt sig hårt och illa behandlade. Ni

60. Hela den nedan beskrivna processen går att följa genom P & L:s direktionsprotokolls bilagor mellan perioden 17/12 1951 och 9/9 1952, som omfattar diverse pm från sammanträden med representanter för P & L, Sveagruppen och Kopparbergs Bryggeri AB, en omfattande korrespondens mellan kontrahenterna, samt stenografiska anteckningar från möten mellan de bägge parterna. (Pripps Bryggerier, bilagor till direktionsprotokoll 855: bil. 2 - 3, 855: bil. 6 - 13, A3 BA:69, C76:1, GLA.)

61. Antalet aktier uppgick till 260, vilket utgjorde 1/19-del av samtliga aktier i Kopparbergs. Se: Pripps Bryggerier, direktionsprotokoll 11/9 1951, A3 A:13, samt pm i direktionsprotokoll 844: bil.1, A3 BA:68, C76:1, GLA.

måste förstå att, när jag nu meddelar Kopparbergs Bryggeris aktieägare, att ledningen för P & L talat om andra linjer, att vi har hört så mycket vackert från John Löfgren sida tidigare och det blir väl hans anda som fortfarande kommer att sväva över det hela. De vill ha något bevis på att man kan räkna med ett bättre förhållande. Jag har velat med detta ge en liten bakgrund, varför Kopparbergs aktieägare äro klen-trogna även mot vad som säges från P & L.”⁶²

Den misstänksamhet som präglar citatet kan delvis härledas till den ovan nämnda ”dalafrågan”, och Sveas vd John Löfgren instämde i den kritik som riktades mot företaget. Han medgav att den skattepliktiga bryggeriindustrin tidigare haft en mycket negativ inställning till svagdricksbryggarnas intrång på den skattepliktiga marknaden, men att man nu var beredd att öka samarbetet. De ”bevis” som representanterna från Kopparberg syftade på var att P & L skulle betala det vite på 22 000 kronor som man ansåg koncernen var skyldig bolaget. Genom denna handling av goodwill skulle samarbetsmöjligheterna öka betydligt. Även ett möjligt återköp av den aktuella aktieposten diskuterades, men P & L:s representant Franz Hartmann ansåg inte att detta var möjligt, speciellt inte då man från förbunds-bryggerierna i Kopparbergs sida hotat med att inleda ett samarbete med KF. Enligt Löfgren var det känt att KF ville etablera sig i Dalarna och Kopparbergs representant Ljungquist förklarade saken så, att man under en tid varit i behov av ekonomiskt stöd eller samarbete. Som tidigare påpekats hade KF etablerat sig i Stockholm, och exemplet angående Norins visar att man från KF:s sida redan vid denna tidpunkt hade planer på att etablera sig i andra delar av Sverige.

Redan vid det första sammanträffandet i december 1951 diskuterades ett eventuellt samarbete mellan P & L och Kopparberg, där främst Hartmann uppmanade till ökat samarbete, och att distributionsfrågan var det allra viktigaste samarbetsområdet. I en skrivelse i januari 1952 återkom Hartmann till samarbetsfrågan, då han föreslog

”... ett närmare samarbete mellan oss [P & L] och Kopparbergs Bryggeri AB och detta bolags intressenter både på det försäljningstekniska området och i ekonomiskt avseende. Enär Sveabryggeriernas och Kopparbergs

62. Pripp Bryggerier, direktionsprotokoll 855: bil. 2, A3 BA:69, C76:1, GLA.

Bryggeris försäljningsområden till stora delar sammanfalla, synes det lämpligt, att utredningen till att börja med inriktas på att åstadkomma ett förbilligande av distributionen inom dessa områden.”⁶³

Kopparberg var fortsatt försiktigt när det gällde ett ökat samarbete, och man valde att driva vitesfrågan vidare. Tonen skärptes under sommaren 1952, då Hartmann i ett brev underströk P & L:s samsarbetsansatser, men påpekade samtidigt att man såg sig som fullt legitima aktieägare i bolaget:

”Vi förutsätta naturligtvis också, att denna gest av vänlighet från vår sida möter någon anklang även från Kopparbergs Bryggeri AB:s sida, dels att den av oss önskade utredningen för närmare samarbete blir verklighet och dels att Ni åtminstone så länge detta samarbete pågår icke ytterligare utvidgar Eder försäljning genom ombud m.m. inom våra landamären.”⁶⁴

P & L fick inget gehör från Kopparbergs sida. Ett antal delägare gav i ett brev till Franz Hartmann ett definitivt och slutgiltigt besked i frågan om ett eventuellt samarbete:

”Majoriteten, alltså konsortiemedlemmarna, är nästan uteslutande – kanske med undantag av någon spekulativt inriktad – emot allt slags positivt samarbete med Ditt företag, just på basis av Eder skrivelse av den 3.1.52, ty ett sådant samarbete skulle, säger man, spränga Kopparbergs Bryggeri och det vill man naturligtvis under inga förhållanden. /.../ Kopparbergs Bryggeri AB finner ej något bärande skäl för att lämna Ditt företag kompensation i vilken form det vara må, att Kopparberg under inga villkor önskar binda eller liera sig i Ditt företag, utan önskar man tvärtom behålla sin nyvunna självständighet och anser att varje pakterande med Ditt företag skulle leda till under-

63. Pripps Bryggerier, skrivelse från Franz Hartmann till Kopparbergs Bryggeri AB 3/1 1952, direktionsprotokoll 855: bil. 3, A3 BA:69, C76:1, GLA.

64. Pripps Bryggerier, skrivelse från Franz Hartmann till diponent P. Peters vid Kopparbergs Bryggeri AB 5/6 1952, direktionsprotokoll 855: bil. 9, A3 BA:69, C76:1, GLA.

kuvande. Enligt mitt förmenande kan endast oförutsedda mäktiga faktorer rubba cirklarna härutinnan.”⁶⁵

Kontroversen mellan P & L och Kopparberg kan tjäna som exempel på hur regionala motsättningar rörande ägarförhållanden och försäljningsfrågor kunde uppstå. I skiljedomen som fastställdes i juni 1953 framgår det att Norins Bryggeri *inte* hade någon skadeståndsskyldighet gentemot Kopparberg, och att bolaget ålades stå för de kostnader som var förknippade med målet.⁶⁶

Expansion med förhinder

År 1944 diskuterades en fusion av de sex största bryggerierna i Skaraborgs län. *Lidköpings Bryggeri AB* ville inte delta om inte *Tidaholms Bryggeri AB* ingick i den planerade affären, vilket innebar att affären inte förverkligades.⁶⁷ Även Älvsborgs län ingick i planerna, då *AB Sandwalls Ångbryggeris* ägare och disponent Sven Sandwall nyligen hade avlidit. Från P & L:s sida hoppades man på att denna förändring skulle kunna aktualisera ett förvärv av de två bryggerierna i Borås ”... då Boråsbryggerierna anses belägna inom bolagets naturliga intressesfär, synes det riktigt, att bolaget genom sin expertis håller kontakt med dessa företag, antingen det gäller teknisk och organisatorisk vägledning eller ett till förvärv av företagen syftande ekonomiskt samarbete.”⁶⁸ Våren 1951 startade förhandlingar angående förvärv av två bryggerier i Skaraborgs län – *Hjo Bryggeri* och *Bryggeriet Viktoria i Falköping*. Då P & L först ville sondera terängen, tog man kontakt med andra berörda bryggerier inom länet:

”Efter hörande av resp. styrelser hade representanter för Skaraborgsbryggerierna förklarat, att de icke hade ekonomisk möjlighet själva att inköpa bryggerierna i fråga, men att de gärna sågo, att bryggerierna förvärvades av bolaget för att säkerställa, att de icke kommo i händerna på utom-

65. Pripps Bryggerier, skrivelse från Kopparbergs diponent P. Peters till Franz Hartmann 9/9 1952, direktionsprotokoll 855: bil. 11, A3 BA:69, C76:1, GLA.

66. Pripps Bryggerier, skiljedom 10/6 1963, bilaga till direktionsprotokoll 864, A3 BA:70, C76:1, GLA.

67. Pripp Bryggerier, direktionsprotokoll 5/12 1944, A3 A:10, C76:1, GLA.

68. Pripps Bryggerier, styrelseprotokoll 27/10 1948, A2 A:9, C76:1, GLA. Denna fråga diskuterades redan i november 1947 i anslutning till Sven Sandwalls bortgång. Se: Pripps Bryggerier, styrelseprotokoll 28/11 1947, A2 A:9, C76:1, GLA.

stående. Därefter borde utredning företagas rörande eventuell sammanslagning av bryggerierna i Skaraborgs län.”⁶⁹

P & L: förvärv av bryggerierna i Hjo och Falköping genomfördes under hösten 1951 och den planerade ”skaraborgsutredningen” upptogs i maj samma år.⁷⁰ Det grundläggande syftet med utredningen var att åstadkomma en ”sanering” av försäljningsförhållanden i Skaraborgs län, samt att genomföra en sammanslagning av de skattepliktiga bryggerierna i Lidköping, Skara, Axvall, Skövde, Hjo och Falköping. Ursprungligen utgick man ifrån att Lidköpings Bryggeri, i egenskap av det största bryggeriet i området, skulle förvärva de övriga bryggerierna. Då detta visade sig problematiskt övervägde man en sammanslagning genom att *Bryggeriet Nordstjernen i Skövde AB* skulle förvärva de aktuella bryggerierna. Denna plan visade sig heller inte möjlig, då bryggeriet i Skövde saknade tillgångar för att leda en så omfattande affär. Det enda som återstod var att åter pröva Lidköpingsbryggeriets möjligheter eller att bilda ett helt nytt bolag. Återigen visade sig detta vara problematiskt, då de föreslagna aktie-transaktionerna från P & L:s sida röstades ner, och att bildandet av ett holdingbolag inte hade stöd från majoriteten av aktieägarna i Lidköpings Bryggeri. Förslaget föll sålunda på att Lidköpings Bryggeri avvisat de framlagda alternativen. Sedan det visat sig att den planerade sammanslagningen inte var möjlig att genomföra, beslöt man att försöka åstadkomma en sanering av försäljningsförhållandena inom Skaraborgs län. Detta skulle ske genom kvotering (s.k. utbyten av omsättningar) och förnyad uppdelning av försäljningsområden.⁷¹ För P & L:s två nyförvärv i Falköping och Hjo skulle följande praxis gälla:

”I den mån Bryggeriet Viktoria och Hjo Bryggeri icke kunde beredas compensation för överlåtna omsättningar genom att erhålla motsvarande försäljningar å andra orter, skulle en kontant årlig ersättning för felande antal flaskor utgå med 2,5 öre per flaska under fem år.”⁷²

69. Pripps Bryggerier, direktionsprotokoll 26/6 1951, A3 A:13, C76:1, GLA.

70. Pripps Bryggerier, köpeavtal 2/11 1951, styrelseprotokoll 9/5 1951, A2 A:9, C76:1, GLA.

71. Pripps Bryggerier, styrelseprotokoll 9/5 1952, 25/7 1952, A2 A:9, C76:1, GLA.

72. Pripps Bryggerier, styrelseprotokoll 25/7 1952, A2 A:9, C76:1, GLA.

P & L sökte också kontakt med AB Sandwalls Ångbryggeri för att försöka reglera försäljningen inom respektive bryggeris försäljningsområde. I sin skrivelse pekade man åter igen på de tidigare missförhållandena i Skaraborgs län, och att de båda förvärven i Falköping och Hjo skulle förstås utifrån detta sammanhang. Detta gällde i synnerhet Bryggeriet Viktoria, som efter sitt utträde ur BIF utsträckt sin försäljning till andra bryggeriers försäljningsområden:

”Inom Edert område hade Bryggeriet Viktoria upptagit försäljningar genom anlitanande av Ulricehamns Bryggeri och Gånghesters Bryggeri. Vi vilja föreslå, att Ni övertaga dessa försäljningar, vilka uppgå till ca 200.000 flaskor maltdrycker per år, efter samma grunder som tillämpats i fråga om uppgörelserna med Skaraborgsbryggerierna. Detta skulle innebära, att vi beredas kompensation genom att ni till oss avstår motsvarande försäljning å orter, som gränsa intill vårt nuvarande försäljningsområde, förslagsvis Herrljunga.”⁷³

Trots att planerna på en sammanslagning av Skaraborgsbryggerierna hade misslyckats, hade P & L för tillfället lyckats organisera försäljningen enligt BIF:s gällande praxis. Det finns inget som tyder på att BIF var inblandat i denna försäljningsreglering, vilket med största sannolikhet skall kopplas till Monopolutredningsbyråns pågående utredningar. Man hade sålunda fått till stånd bilaterala avtal mellan de ovan nämnda bryggerierna i Skaraborgs län, och man hade slutit avtal med AB Sandwalls Ångbryggeri angående de aktuella regleringarna. Man slöt även avtal med *Bryggeri AB Falken* i Falkenberg. Dessa avtal reglerade försäljningarna från bryggerierna i Hjo och Falköping, där samma praxis som beskrivits ovan kom att gälla. Man bekräftade samtidigt att försäljningsavtalen inom övriga försäljningsområden fortsatt skulle vara giltiga.⁷⁴

Under år 1953 köpte P & L aktieposter i *Tidaholms Bryggeri AB* och i *Mariestads Bryggeri AB*. Samma år genomfördes även ytterligare rationaliseringar inom Svea.⁷⁵ Det var först år 1955 som två

73. Pripps Bryggerier, skrivelse till AB Sandwalls Ångbryggeri 30/7 1952, bilaga till direktionsprotokoll 853, A3 BA:69, C76:1, GLA.

74. Pripps Bryggerier, skrivelser till AB Sandwalls Ångbryggeri och Bryggeri AB Falken 20/9 1952, direktionsprotokoll 855, A3 BA:69, C76:1, GLA.

75. Pripps Bryggerier, styrelseprotokoll 6/2 och 1/12 1953, A2 A:9, C76:1, GLA.

betydande förvärv åter genomfördes – *AB Smålands Bryggerier* i Jönköping och *Norlings Bryggeri AB* i Örebro. De båda bryggerierna var stora enheter, den årliga tillverkningen var 10 miljoner buteljer vid Smålands Bryggerier och 17 miljoner buteljer vid Norlings Bryggeri.⁷⁶ Genom förvärvet av bryggeriet i Örebro stärkte P & L sin ställning i Mellansverige. Samtidigt närmade man sig StB:s försäljningsområde, en strategi som skulle få stora konsekvenser, främst under tidigt 1960-tal. År 1955 genomfördes ytterligare en fusion, denna gång med bryggerikoncernen i Jönköping. En nära koppling mellan P & L och AB Smålands Bryggerier hade utvecklats redan 1929, då en sammanslagning av Krönleins Bryggeri i Jönköping och Eksjö Bryggeri bildade koncernen AB Smålandsbryggerier. Franz Hartmann hade under hela denna period även haft en ledande befattning vid Smålands Bryggerier.⁷⁷ Bryggeriet i Eksjö hade tidigare sålts, och år 1955 bestod bolaget av Krönleins Bryggeri, samt en vattenfabrik och ett fastighetsbolag. Ett samgående hade under en längre tid diskuterats, men hade inte blivit aktuellt förrän vid mitten av 1950-talet. Enligt P & L fanns det stora fördelar med att fusionera de bägge företagen, då Smålandsbryggerier låg i nära anslutning till koncernens verksamhetsområde. Med tanke på den tidigare konkurrens som funnits mellan bryggeriet i Falköping och Hjo, såg man nu möjligheter till en rationellare distribution och organisation.⁷⁸ Smålands Bryggerier hade även haft problem med att befästa sina försäljningsområden i östra Småland, och under sommaren 1951 hade BIF fått medla mellan Jönköpingsbryggeriet, *Åbro Bryggeri KB* i Vimmerby och *Tranås Bryggeri AB*. De existerande gränsavtalen hade dock i november 1951 meddelats till Monopolutredningsbyrån, vilket formellt sett innebar att denna del av Småland stod inför en förändrad konkurrenssituation.⁷⁹

Likt StB var P & L inriktat på att stärka sin dominans inom specifika regioner. Som framställningen visat var det främst i Värmland,

76. Pripps Bryggerier, sammanträde med företagsnämnden 27/6 1955, direktionsprotokoll 885, A3 BA:76, C76:1, GLA.

77. Familjen Hartmann hade redan år 1894 varit ledande inom Krönleins i Jönköping. Då Smålands Bryggerier bildades år 1929 var Franz Hartmann styrelsemedlem i företaget. (Bryggerier och mälterier i Sverige under 150 år, s. 47.)

78. Pripps Bryggerier, styrelseprotokoll 4/2 1955, A2 A:9, C76:1, GLA.

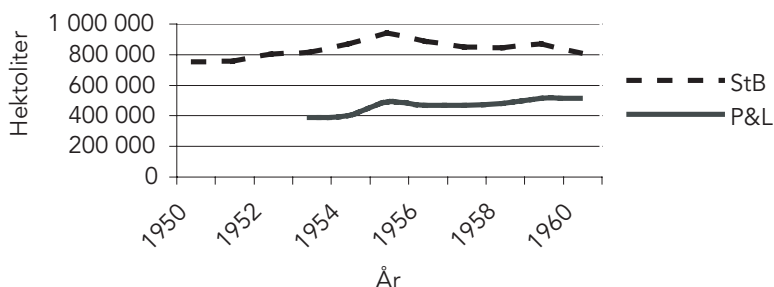
79. Pripps Bryggerier; AB Smålands Bryggerier, "diverse protokoll" 6/6 1951 och 1/11 1951, C76:21:3, GLA.

Dalsland, delar av Dalarna och Bergslagen som P & L fick en dominerande marknadsposition, medan man i Västergötland fortsatt hade ett flertal större konkurrenter att ta hänsyn till. Genom ”skaraborgsutredningen” hade man haft förhoppningar om en lösning. Den enda framgång man uppnådde var förvärvet av de två bryggerierna i Hjo och Falköping, vilket innebar att konkurrensfrågan i Västergötland ännu inte var löst. Förvärvet av Smålandsbryggerier i Jönköping hade stärkt koncernens position på denna marknad, men Småland var fortsatt inte något homogent försäljningsområde, då StB hade intressen i söder och flera fristående bryggerier verkade i regionen.

3.4 En komparation mellan koncernerna i Stockholm och Göteborg

De båda koncernernas utveckling under 1950-talet redovisas i diagrammet nedan, där det framkommer att P & L var den mest expansiva aktören.

Diagram 3.1 Stockholms Bryggeriers och Pripp & Lyckholms maltdrycksförsäljning 1950 (1953)– 1960 (hl)



Källa. AB Stockholms Bryggeriers årsredovisningar 1949/50 – 1959/60. AB Pripp & Lyckholms årsredovisningar 1952/53 – 1969/60.

Anm. 1. Försäljningen avser de båda koncernernas totala försäljning.

Anm. 2. Försäljningskvantiteten mellan 1949/50 – 1951/52 redovisas inte i P & L:s årsredovisning.

StB:s maltdrycksförsäljning gick tillbaka efter toppnoteringen år 1955, då man tappade ca 14 procent av försäljningen fram till 1960. Även P & L:s försäljning gick tillbaka efter 1955 (ca 4 procent mellan 1955 och 1957), men ökade igen år 1958 för att år 1960 marginellt backa tillbaka. StB förklarade sin försäljningsminskning utifrån

dåligt väder i de regioner de var verksamma.⁸⁰ P & L:s marginella försäljningsminskning sattes i samband med den minskade starkölsförsäljningen, som trots en stark start tenderade att minska p.g.a. den höga beskattningen.⁸¹

Tabell 3.4 Fyra koncerners procentuella andel av ölproduktionen 1955 och 1958

	1955	1958
StB	38	32
P & L	20	22
Skåne/MFB	9	8

Källa: SOU 1959:46, s. 51.

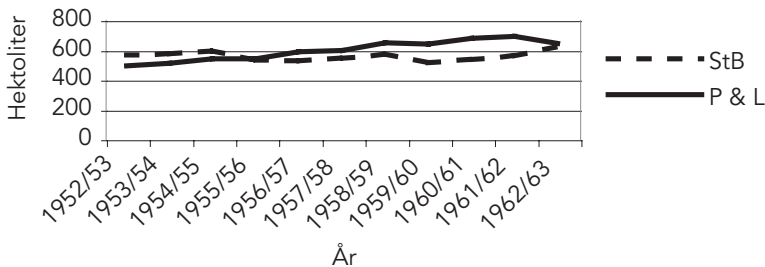
I inledningen av kapitlet framgick det att StB:s marknadsandel rörande maltdrycker var ca 39 procent och P & L:s marknadsandel var ca 14 procent år 1947/48, detta mätt i produktionsandel. I tabell 3.4 framgår det att StB:s marknadsandel år 1955 i stort sett var oförändrad, medan P & L:s expansion under första halvan av 1950-talet innebar att man ökade sin marknadsandel till 20 procent år 1955. Vad som är mest slående är det faktum att StB:s position försvagades, då man år 1958 hade minskat sin marknadsandel till 32 procent. Denna tillbakagång kan främst förklaras genom den ökade konkurrensen på hemmamarknaden, främst från KF:s sida. P & L:s ställning var i stort sett oförändrad mellan år 1955 och 1958, detta under en period då man inte genomförde några större förvärv. Koncernerna i Skåne hade marginellt gått tillbaka sedan 1948 – från 10 till 8 procent av totalmarknaden.

Oavsett vilka faktorer man väljer att förklara utvecklingen med, så går det tydligt att utläsa P & L:s starkare position, en trend som korresponderar med den redovisade maltdrycksförsäljningen i diagram 3.1. Spränger vi tidsramen, och undersöker produktivitetsökningen mellan åren 1952/53 – 1962/63, går följande trend att urskilja.

80. Dessa diskussioner går att följa i: AB Stockholms Bryggeriers årsredovisningar 1955/56 – 1959/60.

81. AB Pripp & Lyckholm, årsredovisning 1955/56.

Diagram 3.2 Försäljning per anställd hos Stockholms Bryggerier och Pripp & Lyckholm (moderbolagen) 1952/53 – 1962/63 (hl)



Källa: AB Stockholm Bryggerier och AB Pripp & Lyckholm, årsredovisningar 1952/53 – 1962/63.

StB ökade sin produktivitet med ca 10 procent under perioden, medan P & L ökade med ca 31 procent (18 procent om hela koncernen medräknas).⁸² De produktivitetsökningar som redovisas är svåra att med säkerhet förklara, men då ingen av koncernerna byggde några nya produktionsanläggningar, bör driftskoncentrationer och distributionseffektiviseringar ha påverkat utfallet. En effektivisering av distributionen är även den svår att säkerställa, men den bör ha haft en viss betydelse. Fluktuationer i försäljningsvolymen i förhållande till antalet anställda påverkar givetvis de diskuterade värdena. Det går dock att tolka den begränsade produktivitetsökningen så, att man under 1950-talet främst var inriktad på att öka sina marknadsandelar och att *köpa* marknader.

Sammanfattning

Koncernerna i Stockholm och Göteborg stärkte sin ställning under 1950-talet – Stockholms Bryggerier genom expansion i Mälardalen, Östergötland och sydöstra Sverige, medan Pripp &

82. Produktivitetmätter är detsamma som Skandinaviska Bankens analysavdelning använde vid de beräkningar man utförde år 1961. Se: AB Stockholms Bryggerier, handlingar rörande fusionen med P & L, diverse uppgifter förande StB och P & L presenterade av Skandinaviska Bankens analysavdelning i juni 1961, A3 B:5, FSF. Skandinaviska Banken utgick från StB:s och P & L:s *moderbolag*, detta för att undvika andra verksamhetsgrenar (främst inom StB) och för att få jämförbart underlag. Om man skulle beräkna hela P & L *koncernen* försäljning per anställd skulle ökningen under den angivna perioden begränsas till ca 18 procent.

Lyckholm stärkte sin ställning genom omfattande bryggeriförvärv i Värmland, Dalarna, delar av Västergötland och Småland. Det var genom att expandera regionalt som de båda aktörerna skulle bygga upp två separata storkoncerner, med tydligt avgränsade intresseområden. I Skåne fanns de två koncerner som under sent 1950-tal fusionerades och tillsammans med Stockholms Bryggerier och Pripp & Lyckholm skulle utgöra basen för svensk bryggeriindustri. Det fanns dock tydliga tecken på att fristående bryggerier utmanade denna stabilitet – främst de producentkooperativa Förbunds Bryggerierna i Kopparberg och Skruv och Kooperativa Förbundets etablering i Stockholm. I de fall det uppstod samordningsproblem, vilket Pripp & Lyckholms ansatser i Västergötland har visat, var de inte av den digniteten att de förhindrade expansionsplanerna, utan snarare fördröjde dem. Norrland var den region som fortsatt var en vit fläck på storkoncernernas karta och skulle så förbli för en lång tid framöver.

Vad som är slående är att trots den regionala expansionen förlorade Stockholms Bryggerier betydande marknadsandelar, medan det var Pripp & Lyckholm som stärkte sin position. Framställningen har visat att expansionsstrategin var att köpa marknader i redan existerande produktions- och distributionsstrukturer. De koncerner och fristående bryggerier som förvärvades var fortsatt inriktade på att försörja det gamla försäljningsområdet. Att någon mer omfattande strukturrationalisering inte hade inletts under 1950-talet vittnar den svaga produktivitetssökningen om. Man fortsatte att utnyttja de redan existerande anläggningarna och distributionen hade inte heller den förändrats radikalt. Man hade dock skapat förutsättningar för att på sikt genomföra strukturrationaliseringar, då man hade byggt upp sammanhängande regionala enheter.

4. De tre städernas enande – framväxten av Pripps

Den mest omfattande fusionsvågen i den svenska bryggerinäringens historia inleddes under perioden 1961 – 1963. Under denna period knöts de tidigare konkurrerande koncernerna i Stockholm, Göteborg och Malmö samman till en enda stor bryggerikoncern; *AB Pripp- Bryggerierna* (Pripps). Bakom denna process låg bl.a. de förändrade marknadsstrukturer som hade utkristalliserats under 1950-talet. StB och P & L:s regionala expansion hade inneburit att den svenska marknaden söder om Norrland hade delats in i tre geografiskt begränsade försäljningsområden. StB hade sin marknad definierad kring Mälardalen, Östergötland och delar av Småland och Blekinge, medan P & L var den dominerande aktören i Göteborgs och Bohuslän, Dalsland, Värmland, Dalarna och delar av Västergötland och Småland. Genom fusionen i Skåne år 1959 hade MFB konsoliderat sin ställning i denna region. Inom samtliga av dessa försäljningsområden fanns det ett antal bryggerier som utmanade denna hegemoni, varav två av de viktigaste behandlas senare i undersökningen.

Att de tydligt definierade försäljningsområdena skulle konserveras var knappast ett sannolikt scenario. Även om respektive koncern även i fortsättningen skulle konsolidera sin regionala position, fanns det faktorer som gjorde att samförståndet om att inte konkurrera på varandras försäljningsområde utmanades. Förr eller senare skulle man stå inför en situation med ökad konkurrens. P & L:s fortsatta expansion förstärktes under tidigt 1960-tal och koncernen stärkte sin position gentemot StB genom att man fick ökad kontroll över marknaden i Skåne, detta genom att förvärva MFB. I detta läge fanns det egentligen bara tre alternativ – intensifierad konkurrens, ökat samarbete eller fusionering. Perioden präglades av hinder och motsättningar, och den dynamik som låg bakom fusionsprocessen

mellan StB och P & L är viktig att förstå om man skall analysera den svenska bryggerinäringens utveckling under 1960-talet och framåt.

4.1 Förvärvet av Malmö Förenade Bryggerier och Eskilstuna Bryggeri

Redan år 1945 hade diskussioner förts mellan MFB, P & L och StB om att bilda ett gemensamt försäljningsbolag för export av malt-drycker. Detta var enligt bolagens egen utsago ett sätt för de stora bryggerikoncernerna att undvika intern konkurrens på exportmarknaden. Aktiekapitalet skulle fördelas lika mellan de tre koncernerna, och verksamheten skulle förläggas till Göteborg i egenskap av landets viktigaste exporthamn. Det gemensamma försäljningsbolaget skulle få namnet Swedish Beer Export Co.¹ Efter omfattande interna utredningar bildades slutligen det gemensamma exportförsäljningsbolaget *Swedish Beer Export Co. AB* (SwB) i november 1948.² När det gällde att etablera ett gemensamt varumärke stötte man på problem. Tanken var att kalla exportölet ”Three Crowns”, men då Riksheraldikerämbetet hade invändningar mot att utnyttja riksvapnet som varumärke, beslöts man att ge det nya exportölet varunamnet *Three Towns*.³

Som exemplet ovan visar var samarbetet mellan de tre koncernerna utvecklat på andra plan än inom SBF och BIF. Att ett nära samarbete existerade mellan de aktuella koncernerna är tydligt, då man ser till fusionen mellan AB Skånebryggerier i Hälsingborg och AB Malmö Förenade Bryggerier år 1959. Under de förhandlingar som fördes mellan de två skånska bryggerikoncernerna i maj 1958 deltog även Franz Hartmann från P & L och Nils Holgerson från SBF (senare vd i StB och Pripps). Riktlinjer för en fusion mellan de bägge bolagen lades fram vid detta möte, och inför MFB:s styrelse år 1959 bekräftades det att nämnda bolag hade köpt hela aktiestocken i AB Skånebryggerier.⁴

1. Pripps Bryggerier, bilaga till direktionsprotokoll 719, 29/11 1945, A3 BA: 58, C76:1, GLA.

2. Pripps Bryggerier, bilaga till direktionsprotokoll 782, november 1948, A3 BA: 63, C76:1, GLA.

3. Pripps Bryggerier, bilaga till direktionsprotokoll 795, 8/3 1949, A3 BA: 64, C76:1, GLA.

4. AB Malmö Förenade Bryggerier, styrelseprotokoll 5/9 1958, 22/9 1959. AB Skånebryggerier, styrelseprotokoll 29/4 1959, f.d. Pripps anläggning i Västra Frölunda, Carlsberg Sverige. Styrelseprotokollen flyttades till Landsarkivet i Lund under år 2005. De bryggerienheter som tillhörde de bägge koncernerna var följande: AB Skånebryggerier; Klippans Bryggeri, Finlands Bryggeri, Ängelholms Bryggeri, Eslövs Bryggeri, Hälsingborgs Bryggeri, Krönleins Bryggeri och Lunds Bryggeri. AB Malmö Förenade Bryggerier; Malmquists Bryggeri, Richters Bryggeri, Trelleborgs Bryggeri och Klosterbryggeriet i Ystad.

Planer på ett samgående mellan P & L och MFB, vilket blev det gemensamma firmanamnet efter fusionen med Skånebryggerier, diskuterades internt inom P & L redan under hösten 1960. Samtidigt diskuterades även planer på förvärv av *Eskilstuna Bryggeri AB* (Eskilstuna). Två utredningar tillsattes, som hade till uppgift att undersöka förutsättningarna för ett eventuellt förvärv av de båda bryggerierna.⁵ Likt den tidigare fusionen mellan de två koncernerna i Skåne skulle förvärvet av MFB ske genom utbyte av aktier, och bolaget skulle ingå som helägt dotterbolag i P & L koncernen.⁶ Förvärvet av Eskilstuna skulle följa samma principer.⁷ Det formella beslutet att förvärva båda koncernerna tillkännagavs i februari 1961, samtidigt som det stod klart att de båda förvärven skulle fusioneras med Göteborgskoncernen.⁸

Eskilstuna hade tillhört Sveabryggerier fram till år 1943, då Gösta Sverdrup hade köpt aktiemajoriteten i bolaget. Det var sålunda en aktör som hamnat ”mitt emellan” de två storkoncernernas försäljningsområden. MFB å sin sida hade efter fusionen år 1959 blivit en dominerande aktör på den skånska marknaden. Den form av informell konkurrensreglering som P & L bedrev under 1950-talet var även aktuell i Skåne. Efter fusionen med P & L fortsatte dessa regleringar, och det är intressant att notera att de avtal som slöts även inkluderade aktörer utanför SBF, då både *AB Förbunds Bryggeriet Södra Sverige* i Skruv och småländska *Tingsryds Bryggeri AB* var med i dessa uppgörelser.⁹

5. Pripps Bryggerier, styrelseprotokoll 17/10 1960, A2 A:10, C76:1, GLA.

6. Pripps Bryggerier, styrelseprotokoll 3/2 1961, A2 A:10, C76:1, GLA.

7. Pripps Bryggerier, styrelseprotokoll 28/11 1960, A2 A:10, C76:1, GLA. De bryggerierheter som ingick i Eskilstuna Bryggeri AB var: Eskilstuna Bryggeri, Strängnäs Bryggeri, Lindesbergs Ångbryggeri, Köpings Bryggeri och Nyköpings Bryggeri.

8. Svensk Bryggeritidskrift 1961, s. 35.

9. Under våren och hösten 1961 hade representanter för sex bryggerier inom MFB sammanträtt med ett par representanter för Förbunds Bryggeriet Södra Sverige (Skruv) och Henry Larsson från Tingsryds Bryggeri. Under förhandlingarna diskuterades emballagefrågor och prisfrågor, och man beslöt att vidare diskutera dessa frågor vid ett nytt sammanträde i november samma år. Om dessa förhandlingar ledde till några konkreta resultat har inte gått att få klarhet i, men exemplet visar dock med största tydlighet att man fortsatt försökte lösa konkurrensfrågorna utifrån de äldre traditionerna. (Pripps Bryggerier, protokoll från sammanträde i Malmqvists Bryggeri 18/9 1961, bilaga till direktionsprotokoll 447, A3 BA:99, C76:1, GLA.)

Tabell 4.1 Marknadsandelar för malt- och läskedrycksindustrin 1961 (procent)

	Lagrade maldrycker	Läskedrycker	Totalt
AB Stockholms Bryggerier (koncern)	31	24	27.5
AB Pripp & Lyckholm (koncern)	30	27	28.5
Medlemmar i SBF Ej koncernanslutna	24	24	24
Ej medlemmar i SBF Ej koncernanslutna	15	25	20
Summa	100	100	100

Källa: SBF:s och SVR:s statistik år 1959/60 – 1960/61, samt: Stockholms Bryggerier, handlingar rörande fusionen med P & L, A3 B:5, FSF.

Göteborgskoncernen hade genom sina omfattande förvärv ökat sin marknadsandel betydligt. År 1957 hade StB kontrollerat ca 26 procent av den svenska totalmarknaden, medan P & L hade en marknadsandel på ca 16 procent, och som tabell 4.1 visar hade detta förhållande förändrats efter P & L:s förvärv år 1961. Genom StB:s förvärv av bl. a. Lidköpingskoncernen året därpå kom detta förhållande att jämnas ut något. År 1962 var StB:s marknadsandel ca 26 procent och P & L:s marknadsandel ca 27 procent. Totalt hade de båda koncernerna en marknadsandel på 53 procent år 1962. Förklaringen till denna förändring i marknadsandelar mellan de två storkoncernerna och övriga bryggerier var att flera fristående aktörer stärkte sina marknadspositioner, bl.a. AB Wårby Bryggerier och AB Gävle Förenade Bryggerier.¹⁰

Förvärven av MFB och Eskilstuna innebar konkret att P & L hade ökat sin marknadsandel, då koncernen i Skåne var den tredje största enheten i Sverige, samtidigt som Eskilstuna var ett förhållandevis stort enskilt bryggeri.

10. Pris- och kartellfrågor 6-7 1972, s. 67ff.

Tabell 4.2 Pripp & Lyckholm, Eskilstuna Bryggeri och Malmö Förenade Bryggeriers malt- och läskedrycksförsäljning 1959/60 (hl)

P & L	Eskilstuna	MFB
865 000	85 000	348 000

Källa: Pripps Bryggerier, styrelseprotokoll 28/11 1960 och 3/2 1961, A2 A:10, C76:1, GLA.

Anm. 1. Eskilstunas försäljning baseras på 1958/59 års försäljning.

Anm. 2. Försäljningsstatistiken exkluderar svagdricka.

MFB hade vid fusionen med Skånebryggerier bestått av 13 tillverkningsenheter. Därefter hade produktionsrationaliseringar genomförts, och vid fusionen med P & L bestod koncernen av 8 enheter. I den organisationsplan som presenterades i september 1961 skulle P & L delas upp i 5 olika divisioner.

Tabell 4.3 Pripp & Lyckholms organisationsplan 1961

Region 1 Göteborg	Region 2 Värmland	Region 3 Dalarna	Region 4 Närke/Söderm	Region 5 Skåne
Göteborg (5) Jönköping	Filipstad Karlstad Torsby Åmål	Falun Mora	Örebro Eskilstuna	Hälsingborg Klippan Hässleholm Kristianstad Lund Malmö Trelleborg Ystad

Källa: Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 1/9 1961, A2 B:26, C76:1, GLA.

Indelningen omfattade både produktion, distribution och säljorganisation, med en tydlig toppstyrning från styrelsen och direktionen i Göteborg. Med anledning av koncernens omfattning och geografiska spridning fick fyra regionchefer ansvar för regionerna 2 – 5, medan Göteborgsregionen styrdes från koncerndirektionen.¹¹

11. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 1/9 1961, A2 B:26, C76:1, GLA.

För att genomföra organisationsplanen krävdes en fusionering av de rörelsedrivande dotterbolagen, vilket skedde under år 1962, då Porterbryggeriet AB D Carnegie & Co, Norlings Bryggeri AB, AB Smålands Bryggerier och AB Sveabryggerier fusionerades med moderbolaget.¹²

Ett känsligt förvärv – Eskilstuna Bryggeri

Principen om att inte förvärva bryggerier inom annans koncerns område var sedan länge väletablerad mellan de båda koncernerna, och det inleddes förhandlingar mellan parterna när geografiskt känsliga företagsförvärv skulle genomföras. Bertil Elmfeldt, dåvarande vd vid StB beskriver situationen följande:

”Redan 1953 tog jag första gången upp frågan om förvärv av Eskilstuna Bryggeri med disponent Sverdrup, som var företagets chef och störste aktieägare. Sverdrup, vars hälsa vid den tidpunkten icke var den bästa, ställde sig intresserad. Frågan förlorade emellertid sin aktualitet, när Sverdrup återigen blev frisk. I början av 1960 tog jag upp saken igen vid ett sammanträffande med Sverdrup i Saltsjöbaden, som sedan följdes av två överläggningar på mitt kontor under sommaren samma år. Kontentan av dessa överläggningar uppfattade jag, liksom även direktör Fagerberg, som ett löfte från Sverdrups sida att kontakta oss, så snart frågan om försäljning blev mer aktuell. Till bilden hör, att Sverdrup tidigare förklarat, att han ej underhandlade med Pripp & Lyckholm och låtit förstå, att hans erfarenheter av kontakter med P & L ej var sådana, att han skulle vilja sälja till dem. /.../ Det kom därför som en stor och obehaglig överraskning, när P & L i januari förvärvade Eskilstuna Bryggeri AB. Åtgärden stred mot de principer, som varit vägledande och av alla accepterade vid resonemangen såväl med Sverdrup som med representanter för P & L. /.../ Som följd framför allt av Pripp & Lyckholms köp av Eskilstuna Bryggeri med dess nära belägenhet till Stockholm men även på grund av Göteborgskoncernens allmänna expansion (förvärvet av Malmö Förenade Bryggerier och AB

12. AB Pripp & Lyckholm, årsredovisning 1961/62.

Skånebryggerier) erhöll direktionen den 20 januari 1961 styrelsens bemyndigande att uppträda något mer aktivt, när det gällde inköp av främmande bryggerier.”¹³

Konkurrensfrågor hade tidigare diskuterats mellan koncernledningarna, där det konstaterades att ”en viss konkurrens” förekom mellan bryggerikoncernerna. Från StB:s sida ansåg man att det främst var P & L som brutit sig in på StB:s traditionella försäljningsområde genom försäljning av ”Pripps Special”.¹⁴ Efter flera överläggningar hade en viss konsensus nåtts, då man enades om att undvika åtgärder som ledde till ”allmän hård konkurrens”, men man var samtidigt på det klara med att man inte helt kunde undvika försäljning inom respektive koncerns försäljningsområde. Enligt StB ansåg Göteborgskoncernen att man borde nöja sig med att sälja specialprodukter på varandras områden, men att man för övrigt inte var ”... främmande för tanken att träffa överenskommelser, som syftade till långt gående konkurrensbegränsning.”¹⁵ Från StB:s sida var man kluven i sin inställning till uppgörelser med P & L. Å ena sidan skulle Franz Hartmanns förslag om ett övertag av P & L:s nederlag (Carnegie) i Stockholm av StB innebära stora lättnader i konkurrenssyfte. Å andra sidan skulle långt gående uppgörelser innebära att man tappade sin försäljning inom P & L:s försäljningsområde.¹⁶

Redan under förhandlingarna angående förvärvet av Askersunds Bryggeri hade en överlåtelse av P & L:s nederlag i Stockholm diskuterats. Från P & L:s sida ansågs man dock att försäljningen av Pripps Special inte kunde äventyras eller att de två frågorna borde sammankopplas.¹⁷ Här framgår det tydligt att det var försäljningen av de nya rikstäckande specialprodukterna som hotade att störa samförståndet mellan koncernerna. Det var genom strategisk marknadsföring som dessa specialprodukter skulle penetrera de tidigare skydd-

13. Stockholms Bryggerier, memorandum av Bertil Elmfeldt, bilaga till styrelseprotokoll 28/11 1962, A2 AA:35, FSF.

14. Den intensifierade försäljningsverksamheten i Stockholm leddes av den s.k. varggruppen, vars syfte var att bygga upp en försäljningsorganisation för att stärka P & L:s ställning på ölmarknaden i Stockholm. (Intervju med Rolf Lundin i Täby 30/6 2005.)

15. Stockholms Bryggerier, styrelseprotokoll 29/6 1960, A2 AA:33, FSF.

16. Stockholms Bryggerier, styrelseprotokoll 29/6 1960, A2 AA:33, FSF.

17. Pripps Bryggerier, styrelseprotokoll 27/4 1959, A2 A:10, C76:1, GLA.

ade marknaderna. I november 1960, ett knappt kvartal innan P & L förvärvade MFB, hade ett förslag från de tre koncernerna presenterats, som innebar att man skulle reglera försäljningen inom respektive concerns försäljningsområde beräknad på en ”intrångsprovision”. Syftet var uppenbart:

”Avtalet, vars formella detaljer utarbetats i annat sammanhang, avser sålunda ett öppet och kollegialt samarbete och syftar till att genom gemensamma ansträngningar i fråga om punktförsäljning och sales promotion utestänga de företag, som icke hör till A:s, B:s eller C:s intressegrupper [StB, P & L och MFB], och därvid i första hand s.k. piratföretag, vilka genom felaktig kalkylation, annonsering i strid med Internationella Handelskammarens regler för reklam, prissättning av dumpningsnatur eller försäljning på basis av politiskt betingade favörer söker tillskansa sig fördelar. Avtalet fastställer för vart och ett av de tre företagen ett visst territorium eller hemmaområde och medger de tre företagen *fri försäljning på varandras territorium av egna riksannonserade varumärken* [min kursivering]. För betonandet av det gemensamma intresset av att ABC-produkterna lanseras har de tre företagen emellertid träffat överenskommelse om en intrångsprovision.”¹⁸

Intrångsprovisionen skulle gå till en gemensam utvecklingsfond, baserad på vardera parts försäljning utanför sitt eget försäljningsområde. Den skulle relateras till flera faktorer som bl.a. tog hänsyn till områdets konsumtion per capita, beräkningar av köpkraft och det relativa antalet tonåringar.¹⁹ Över huvudsak präglades avtalet av omsorgsfull reglering, men det är tveksamt om avtalet någonsin realiserades när man beaktar den fortsatta utvecklingen. Det är i detta sammanhang som frågan om P & L:s nederlag i Stockholm blev aktuell, då det tidigare enligt StB funnits informella uppgörelser mellan koncernerna om att inte utnyttja detta nederlag för distribution av Pripps Special. Från StB:s sida såg man med oro på den förändrade konkurrenssituationen:

18. Stockholms Bryggerier, handlingar rörande fusionen med P & L, pm angående beräkning av intrångsprovision 4/11 1960, F3 B:1, FSF.

19. Stockholms Bryggerier, handlingar rörande fusionen med P & L, pm angående beräkning av intrångsprovision 4/11 1960, F3 B:1, FSF.

”Efter att under decennier praktiskt taget icke haft någon konkurrens alls på ölmarknaden i Stockholm hade vi 1958 fått tio konkurrenter, ett antal som året därpå ökade till tretton. Förhållandena utvecklade sig på motsvarande sätt i landsorten, ehuru icke på långt när så accentuerat.”²⁰

P & L:s förvärv av Eskilstuna innebar en obehaglig överraskning för StB, och styrelsen ansåg att affären kunde äventyra möjligheterna till samarbete mellan de två koncernerna.²¹ I en intern skrivelse i anslutning till fusionen påpekade StB att man borde upprätta två basområden, ett för P & L och ett för StB, och som skulle omfatta *hela* Sverige. I StB:s basområde skulle Eskilstuna ingå, samt även Norrland och de företag i södra Sverige som redan tillhörde eller kontrollerades av koncernen. Det var också i detta sammanhang som frågan om ett gemensamt försäljningsbolag nämndes för första gången, vilket skulle innebära att försäljningen skulle delas lika inom varandras område. Att StB var hårt trängt är tydligt, och i förslaget till uppgörelse sökte man med P & L ”... gemensamma ansträngningar och andra åtgärder för att *eliminera icke samarbetsvilliga, fristående bryggerier*” (min kursivering).²² Ett förslag hade redan presenterats av StB, MFB och P & L i november 1960. I detta förslag fanns även en klausul som innebar att inga förvärv som direkt inverkade på rådande struktur skulle få genomföras utan annan parts godkännande. I detta sammanhang blev åter de äldre försäljningsgränserna som reglerade försäljningen norr om Askersund aktuella.²³ Samarbetsklimatet mellan de två koncernerna hade nu dock försämrats betydligt:

”P & L:s förvärv av bryggerierna i Eskilstuna och Skåne skapade en förtroendekris, som kom att medföra en serie olika konsekvenser, vars följder ännu ej kan överblickas.”²⁴

20. Stockholms Bryggerier, memorandum av Bertil Elmfeldt, bilaga till styrelseprotokoll 28/11 1962, A2 AA:35, FSF.

21. Stockholm Bryggerier, styrelseprotokoll 20/1 1961, A2 AA:34, FSF.

22. Stockholms Bryggerier, handlingar rörande fusionen med P & L, pm till direktionens medlemmar 24/1 1961, F3 B1:1, FSF.

23. Stockholms Bryggerier, handlingar rörande fusionen med P & L, F3 B1:1, utkast till avtal 14/11 1960, FSF.

24. Stockholms Bryggerier, memorandum av Bertil Elmfeldt, bilaga till styrelseprotokoll 28/11 1962, A2 AA:35, FSF.

Förvärvet av Eskilstuna hade enligt Bertil Elmfeldt kommit som en ren överraskning. Man hoppades dock på att bryggeriet, genom samförstånd med P & L, skulle överlåtas till StB. Samtidigt var man oroad för att liknande åtgärder var på gång, då man informerats om att kontakter förekommit mellan Franz Hartmann vid P & L och Tingsryds Bryggeri. Även andra orosmoln existerade: ”Vissa omständigheter tydde på att kontakter förekommit mellan P & L och AB Gefle Förenade Bryggerier, vilket möjligen kunde innebära förberedelser för ett samgående. Om så skedde blev StB helt omgärdad av P & L-koncernen.”²⁵

4.2 Stockholms Bryggerier och Norrlandsfrågan

Tidigare i framställningen har det allt sämre förhållandet mellan StB och ett flertal Norrlandsbryggerier kort diskuterats. För att förstå den spända konkurrenssituationen i södra Norrland måste vi gå tillbaka ett par år i tiden. AB Gefle Förenade Bryggerier och Bockens Bryggeri AB försökte få SBF att agera mot den allt hårdare konkurrenssituationen, då StB blivit mer aktivt i södra Norrland. De två bryggerierna hotade slutligen med att lämna SBF, och de vände sig mot StB:s ”... ojusta och okollegiala konkurrensmetoder samt prisdumpning.”²⁶ Oron hos flera av Norrlandsbryggerierna²⁷ satte press på SBF att agera, men att organisationen hade spelat ut sin roll som medlare i konflikter som direkt rörde konkurrensfrågor är uppenbart. Att man inte lyckades överbrygga sprickan mellan AB Gefle Förenade Bryggerier och StB visade sig då Gävlebryggeriet valde att lämna SBF under våren 1960.²⁸ Vad man dock ansåg sig bemyndigad

25. Stockholms Bryggerier, styrelseprotokoll 20/1 1961, A2 AA:34, FSF

26. Stockholms Bryggerier, handlingar rörande fusionen med P & L, skrivelse från Bockens Bryggerier AB och AB Gefle Förenade Bryggerier 30/4 1960, F3 B:1, FSF.

27. I en skrivelse till SBF/SVR:s styrelse uppmanade den samlade norrländska bryggeribranschen SBF att de måste agera mot StB:s och få dem att ändra sina försäljningsmetoder, samtidigt som man ställde sig solidariska med Bockens Bryggerier i Söderhamn och Gefle Förenade Bryggerier (med tillhörande Kiruna Bryggeri AB): ”Det är vår uppfattning att, om en ändring av AB Stockholms Bryggeriers försäljningsmetoder icke snarast kommer till stånd, en ytterligare decimering av medlemsantalet kan komma att bli följden.” (Stockholms Bryggerier, handlingar rörande fusionen med P & L, skrivelse från de norrländska bryggerierna till SBF 17/5 1960, F3 B:1, FSF.) De bryggerier som skrev under skrivelsen var: Bollnäs Nya Bryggeri AB, Sollefteå Bryggeri AB, Själevads Bryggeri AB, Skellefteå Ångbryggeri AB, Sundsvallsbryggerier AB, Hernö Bryggeri AB, Östersunds Bryggeri AB, Umeå Ångbryggeri KB, AB Luleå Bryggeri och Piteå Bryggeri AB.

28. Stockholms Bryggerier, styrelseprotokoll 29/6 1960, A2 AA:33, FSF.

till var att upprätta spelregler för konkurrensen i enlighet med gällande lagstiftning. Redan år 1959 hade de i SBF och SVR anslutna bryggerierna²⁹ samlats för att utarbeta interna försäljnings- och konkurrenskodex. Bakgrunden var den förändrade situationen efter kartellens upplösning och de frågor som fanns angående ”spelregler inom konkurrensen”. Från SBF:s sida intog man följande kortfattade, men något kryptiska principiella ställning:

”Kanske logiskt riktigt att organisationen icke befattar sig med konkurrensfrågorna. Detta den för VD angivna inställningen. Känsligt både i förhållande till medlemmar och myndigheter. Visar sig svårt upprätthålla i praktiken. Medlemmarna vänder sig till organisationen. Interesse uttalas från många håll att organisationen söker medverka till sund utveckling.”³⁰

I december 1960 hade slutligen ett avtal utarbetats. Detta var ett sätt för den organiserade branschen att försöka förhindra en ökad konkurrens. I huvudsak handlade överenskommelsen om skydd av varumärke, direkt eller indirekt oriktiga eller vilseledande uppgifter rörande egen eller annans tillverkning mm. Även en viss prisreglering fanns med i överenskommelsen, som byggde på principen: ”Vid försäljning på annan ort än tillverkningsorten skall priset till ett företags (och dettas agents eller med dess likställda återförsäljares) kunder i visst distributionsled vara minst det på tillverkningsorten erbjudna.”³¹ Det var sålunda ingen överenskommelse som uppvisade något spektakulärt innehåll, men själva uppgörelsen pekar på ansatsen till att försöka reglera branschen, implementera vissa spelregler och undvika en ”osund priskonkurrens”. Under det utredningsarbete som företogs av SBF påminde man dock om att man ämnade

29. De bryggerier som vid denna tidpunkt *inte* var anslutna i SBF/SVR var följande: Mariestads Bryggeri AB, Kopparbergs Bryggeri AB, Grängesbergs Bryggeri AB, Risingsbo Ångbryggeri, Gnesta Bryggeri, AB Wårby Bryggerier, Katrineholms Bryggeri AB, AB Förbundsbrggeriet Södra Sverige (Skruv), Tidaholms Bryggeri och Tingsryds Bryggeri AB. (Stockholms Bryggerier, handlingar rörande fusionen med P & L, SBF/SVR:s tillverkningsstatistik 1959/60, A3 B:5, FSE.)

30. Stockholms Bryggerier, handlingar rörande fusionen med P & L, rapport från SBF med anledning av sammanträde i SBF:s referensgrupp för konkurrensproblem inom branschen 27/10 1959, F3 B:1, FSE.

31. Pripp Bryggerier, överenskommelse mellan SBF/SVR:s medlemmar i 9/12 1960, bilaga till direktionsprotokoll, A3 BA:97, C76:1, GLA.

”... utröna, huruvida möjligheter föreligger till en sådan reglering av konkurrensen, som skulle undanröja anledningar till missnöje och skapa en god anda av sammanhållning kring organisationens primära uppgifter.”³²

4.3 Den ökade konkurrensen

Den konsensus som tidigare funnits då det gällde att reglera försäljningen efter BIF:s upplösning kom nu att utsättas för hårda prövningar. StB:s förvärv av Askersunds Bryggeri, men kanske främst P & L:s förvärv av Eskilstuna bidrog till detta.³³ Stockholmskoncernens motdrag var att bli mer aktivt i sina företagsförvärv. Ett stort steg i denna riktning togs år 1961, då StB inledde förhandlingar med ledningen för *Lidköpings Bryggeri AB*, en koncernbildning som omfattade flera av de ledande bryggerierna i Skaraborgs län.³⁴ I detta sammanhang är det intressant att notera att ett eventuellt förvärv av Tingsryds Bryggeri åter igen diskuterades, och att man från StB:s sida kände till att det förekommit kontakter mellan Franz Hartmann och Henry Larsson, ägare till Tingsryds Bryggeri. P & L hade enligt Elmfeldt tagit kontakt med StB för ett eventuellt gemensamt förvärv av bryggeriet i ”saneringssyfte”, men att denna diskussion inte lett till någon

32. Stockholms Bryggerier, handlingar rörande fusionen med P & L, skrivelse från SBF/SVR till StB:s vd Bertil Elmfeldt 16/5 1960, F3 B:1, FSF.

33. Angående StB:s förvärv av Askersunds Bryggeri AB är det värt att notera den försäljningsreglering som då utformades, och som på ett mycket tydligt sätt återspeglar det reglemente som existerade under BIF:s verksamhetsår. För att reglera konkurrensen mellan P & L och StB i delar av Närke upprättade man följande gränsavtal: ”En gränslinje uppdrages mellan StB:s och P & L:s intresseområden strax söder om Hammar över Zinkgruvan till länsgränsen mellan Örebro och Östergötlands län, vilken gräns därefter följs. StB:s intresseområde faller söder och öster om denna gränslinje och P & L:s norr och väster därom.” *Källa*: Stockholms Bryggerier, handlingar rörande fusionen med P & L, avtal daterat 26/3 1959, F3 B:1, FSF. I detta sammanhang lät man även återropa gränsavtal från 1922 fram till 1950 som reglerade försäljningen mellan Askersund och Örebro. (Stockholms Bryggerier, handlingar rörande fusionen med P & L, skrivelse från StB till P & L 31/8 1959, F3 B:1, FSF.) I en senare skrivelse bifogas även en karta som beskriver *distributionsgränsen* mellan Askersund och Örebro (Norlings Bryggeri AB tillhörande P & L): ”I den mån gränslinjen sammanfaller med riksvägarna 5 och 8 skall dessa vägar liksom landsvägen Skogaholm – Svennevad vara gemensamma.” (Stockholms Bryggerier, handlingar rörande fusionen med P & L, skrivelse från P & L till StB vd Bertil Elmfeldt 2/3 1960, F3 B:1, FSF.)

34. Stockholms Bryggerier, styrelseprotokoll 30/3 1962, A2 AA:34, FSF. Det var denna koncern som ”Skaraborgsutredningen” inom P & L syftade på när de försökte skapa en storkoncern i Skaraborgs län (se kapitel 3).

konkret åtgärd.³⁵ Högst prioritet hade dock de eventuella förvärven av Lidköpingskoncernen och det strategiskt viktiga *Arboga Bryggeri AB*. Båda dessa företag köptes av StB under vintern och våren 1962, och följdes strax därefter av att man förvärvade 33 procent i *Avesta Bryggeri AB* i Dalarna.³⁶ Bertil Elmfeldt uttryckte saken följande:

”I det nya läget tog jag omedelbart kontakt med ledningen för Lidköpingskoncernen, medan Holgerson och Sandegren tog initiativ till diskussioner med representanter för ett annat, mindre västgötabryggeri. Jag bedömde ett förvärv av Lidköpingskoncernen, som hade en icke obetydlig försäljning, särskilt av starköl även i Göteborg, som synnerligen värdefullt. En första sondering hade flera år tidigare gjorts från en aktieägare i Lidköpingsföretaget men icke fått någon verklig aktualitet, beroende på den uppdelning i intresseområden, som då, utan att några verkliga överenskommelser hade träffats, var en realitet. Min kontakt möttes nu omedelbart med intresse från den andra sidan. Förhandlingarna måste av olika skäl föras i största hemlighet. /.../ Genom det lyckligt genomförda köpet av Lidköpingskoncernen fick vi en god motvikt mot P & L:s inbrytning via Eskilstunaförvärvet.”³⁷

De båda koncernerna var på hösten 1962 trots allt inställda på att försöka återupprätta någon form av samarbete och förhandlingar rörande eventuell samordning angående tekniska frågor, forskning och annat utvecklingsarbete inleddes. Med anledning av den skärpta konkurrenssituationen förde man även diskussioner som rörde förtydligande av SBF:s allmänna föreskrifter rörande försäljning av malt- och läskedrycker.³⁸ Ett konkurrensmedel var olika former av rabattsystem, som under BIF:s verksamhetsperiod varit förbjudet för medlemmarna, då man strikt tillämpat principen om nettopriser utan rabatter. Från StB:s sida införde man ett enhetligt rabattsystem inom koncernen redan år 1959. Detta var ett utslag

35. Stockholms Bryggerier, styrelseprotokoll 20/1 1961, A2 AA:34, FSF.

36. Stockholms Bryggerier, styrelseprotokoll 2/2 1962, 30/3 1962 och 16/5 1962, A2 AA:34, FSF.

37. Stockholms Bryggerier, memorandum av Bertil Elmfeldt, bilaga till styrelseprotokoll 28/11 1962, A2 AA:35, FSF.

38. Pripps Bryggerier, styrelseprotokoll 1/11 1962, A2 A:10, C76:1, GLA.

av den hårda kampanj som detaljhandeln, främst från det ICA-anslutna Essve, bedrivit. Denna förändring var även ett sätt för StB att rationalisera distributionen och att stärka sin konkurrenskraft.³⁹ En annan beprövad konkurrensmetod var som tidigare diskuterats att etablera nederlag inom respektive försäljningsområde. Detta var inte på något sätt någon ny företeelse, då försäljning genom nederlag eller upplag var den distributionsform som varit gängse under mellankrigstiden, dock under strikt reglerade former. När StB år 1962 fick uppgifter om att P & L inrättat ett nederlag i Norrköping, utarbetade man omedelbart en handlingsplan som utgick från ett scenario, där P & L:s produkter på sikt kunde nå de befolkningstäta områdena i Östergötland, Södermanland och Mälardalen – regioner som tillhörde StB:s försäljningsområde. Oron var stor inför denna expansion, då man ansåg att P & L:s "... åtgärd att öppna nederlag i Norrköping [kunde] utgöra ett steg för att mer systematiskt infiltrera vårt kärnområde."⁴⁰

Stockholms Bryggeriers expansionsstrategi

För att återkoppla till de försämrade relationerna mellan StB och flera av Norrlandsbryggerierna handlade detta i stor utsträckning om StB inbrytning på den norrländska marknaden, vilket i sin tur påverkades av den allt spändare konkurrenssituationen gentemot P & L. Från StB:s sida hade man en mycket målmedveten strategi rörande de möjligheter som den norrländska marknaden erbjöd. StB:s försök att erövra nya marknadsandelar hade inte bara gällt den norrländska regionen, utan man var från koncernens sida mån om att stärka sin position över hela Sverige. I den rapport som presenterades för StB:s styrelse i maj 1960 hade riktlinjer lagts upp för den framtida marknadspolitiken. Rapporten utgick ifrån det faktum att branschen generellt hade ett kapacitetsöverskott, och att de tidigare reformerna inom konkurrenslagstiftningen och alkoholförsäljning hade öppnat

39. Stockholms Bryggerier, memorandum av Bertil Elmfeldt, bilaga till styrelseprotokoll 28/11 1962, A2 AA:35, FSF.

40. Stockholms Bryggerier, handlingar rörande fusionen med P & L, åtgärder med anledning av P & L nederlag i Norrköping 2/5 1962, A3 B:4, FSF. I huvudsak rörde handlingsplanen direkta åtgärder som skulle täcka StB:s närvaro inom detaljhandeln, och att man genom butikstäckning inte skulle skapa utrymme för P & L att etablera sina egna koncernvarumärken. Ett speciellt problem för StB:s centrala försäljningsledning utgjordes av förekomsten av EPA- och Tempo butiker med livsmedelsavdelningar.

upp ”slussarna” för denna utveckling. Rapportens fem punkter kan kortfattat sammanfattas följande:⁴¹

- *Kapacitetsläget inom branschen och dess inverkan på Stockholmskoncernens marknad:* Under 1950-talets senare del var StB:s försäljning väl hävdad inom de traditionella områdena utanför Stockholm. Inom Stockholmsområdet hade dock konkurrensen rörande maltdrycker ökat. Från en marknadsandel som tidigare var 95 till 100 procent hade den nu sjunkit till mellan 75 och 80 procent. Vid den nuvarande konkurrenssituationen var denna marknadsandel ohållbar, och den tenderade att sjunka med ca 2 till 3 procent per år. Den framtida marknadsandelen kunde röra sig kring 70 procent, samma nivå som man för tillfället hade på läsk- och vattenmarknaden.
- *Monopolistens dilemma:* Under denna rubrik fördes en diskussion som behandlade StB:s problem rörande förlorade marknadsandelar på grund av den allmänna opinionens stöd till ”den lille mannen”. De konkurrerande bryggerier som hade brutit sig in på Stockholmsmarknaden gynnades av denna inställning. Man pekade på att de egna varumärkena hade svårt att hävda sig på grund av detta fenomen. I detta sammanhang lyfte man fram problem som var förknippade med företagsnamnet AB Stockholms Bryggerier och de specialprodukter, t. ex. ”S:t Eriks”, som hade samma klang som Mjölcentralen eller AB Vin- och Spritcentralen. Denna situation, kopplad till antagandet om ökad konkurrens och att konsumtionen på sikt skulle stagnera i storstadsregionen, innebar ett internt krav på ökad marknadsexpansion utanför Stockholmsregionen.
- *Produktionsresursernas anpassning till marknadsutsikterna:* Den bild som utkristalliserats ovan innebar att den svenska bryggeriindustrin stod inför stora förändringar. Det begynnande

41. Framställningen bygger på, om inget annat anges, rapporten; ”StB-koncernens marknadsförutsättningar” i: Stockholms Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 11/5 1960, A2 AA:33, FSF.

EFTA-samarbetets verkningar skulle lyftas fram, och den yttre konkurrens som detta innebar.⁴²

- *Nya marknader:* För att utvidga sin representation på den svenska marknaden hade man från år 1959 övergått till ett försäljnings-system som innebar ett räjongtillägg (provisionsförsäljning och kvantitetsrabatt). Inom några år hoppades man på att detta system skulle ge förväntat resultat, och att man på sikt skulle täcka hela Sverige. I sinom tid, inom 5 till 10 år, räknade StB med att öka sin marknadsandel på maltdrycker med ca 25 procent, medan ökningen av vatten- och läskedrycksförsäljningen väntades stiga med ca 30- till 40 procent inom samma tidsram.

De ovan återgivna punkterna var mycket optimistiskt formulerade och krävde omfattande förändringar i flera avseenden. Givetvis ämnade man försöka förändra bilden av StB som monopolist genom att skapa en, ur ett konsumentperspektiv, ny företagsbild. De viktigaste förändringarna som föreslogs var dock inom detaljistledet och distributionen: ”Utvecklingen inom detaljhandeln – kedjebildning, varuöverflöd, köpslagan och mekaniserad försäljning – kräver en formellt fast men i realiteten flexibel prispolitik och en effektiv bevakning av butiksutrymmen och varuexponering.”⁴³ De omfattande förändringarna inom detaljhandeln innebar att man från StB:s sida skulle utveckla effektivare ordersystem och nya distributionsformer.

Konkurrensen på Stockholmsmarknaden

I en uppföljning till den ovan nämnda rapporten från maj 1960 diskuterades den generella nedgången i maltdrycksförsäljningen mellan 1955 och 1958, och den marginella uppgång som hade observerats år 1959. Utgångspunkten var konkurrenslagstiftningens betydelse, främst när det gällde upplösningen av de tidigare skyddade försäljningsområdena. Sammanlagt var det nio konkurrensmärken som

42. Denna fråga lyfts fram på centralnivå inom SBF, där det påpekas att detta samarbete innebär en 20 - procentig tullsänkning inom EFTA, och att denna sänkning även innebär att tullsatserna för maltdrycker reduceras till den angivna nivån. Se: Svensk Bryggeritidskrift 1961, s. 97.

43. Stockholms Bryggerier, StB:s marknadsförutsättningar, bilaga till styrelseprotokoll 11/5 1960, A2 AA:33, FSF.

såldes på Stockholmsmarknaden (öl, vatten och läsk), och under den senaste perioden hade fyra nya konkurrenter tillkommit. Enligt StB:s egna beräkningar uppgick konkurrensen på maldrycker klass II till ca 13 procent (i marknadsandel) inom Stockholm stad.⁴⁴ De två konkurrenter som främst oroad StB var *Gnesta Bryggeri* (Wårby) och Tingsryds Bryggeri. Konkurrensen från det sistnämnda bryggeriet hade ökat markant. Dels hade Tingsryds Bryggeri startat försäljning av ”Tingsryd Pilsner Special” på burk, dels hade man knutit till sig ett par grossister – Möller & Co och Metro-butikerna AB. I samarbete med Plåtmanufaktur AB (PLM) hade en omfattande reklamkampanj bedrivits för att introducera den nya förpackningen. Vad man från StB:s sida hoppades på var dels att burkens höga kostnad skulle ha negativ påverkan på Tingsryds Bryggeris möjligheter att priskonkurrera på Stockholmsmarknaden, dels att man själva fick fart på tappningen på burk. I slutet av maj räknade man med att ”Fagott” och ”S:t Eriks Extra” skulle finnas på marknaden tappad på burk, och att man genom att pressa förpackningspriset skulle kunna bemöta konkurrensen från Tingsryds Bryggeri.⁴⁵

En viktig konkurrent var KF och Stockholm Konsums bryggeri i Gnesta och Wårby. Under våren 1960 uppgavs det att 100 konsumbutiker i Stockholmsregionen skulle upphöra att sälja maldrycker från StB. Ett fåtal konsumbutiker skulle fortsatt sälja öl från StB, men man räknade med ett kraftigt bortfall av leveranser till KF:s butiker i Stockholm.⁴⁶ Framställningen har med största tydlighet visat att konkurrensen mellan de två storkoncernerna hade ökat. Den förändrade situationen berörde inte bara dessa två aktörer, då nya aktörer sökte sig in på marknaden – främst i Stockholmsregionen men även i Göteborg. Ett par av dessa aktörer, Tingsryds Bryggeri och Bryggeri AB Falken, skall behandlas i ett senare kapitel, men det är viktigt att redan här påpeka deras roll i den förändrade konkurrenssituationen. Tillsammans med distributionssektorns omvandling skapades ett omvandlingstryck som utmanade det gamla systemet. Detta omvandlingstryck är en mycket viktig faktor bakom de strategival som koncernerna i Stockholm och Göteborg gjorde och som behandlas i följande framställning.

44. De nio konkurrenterna specificeras inte närmare. De fyra nytillkomna aktörerna var: Avesta Bryggeri, Nässjö Bryggeri, Östersunds Bryggeri och Eskilstuna Bryggeri. (Stockholms Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 11/5 1960, A2 AA:33, FSF.)

45. Stockholms Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 11/5 1960, A2 AA:33, FSF.

46. Stockholms Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 11/5 1960, A2 AA:33, FSF.

4.4 Vägen till den stora fusionen

Genom det förändrade marknadsläget, då den inbördes marknadsrelationen mellan P & L och StB relativt sett jämnades ut p.g.a. de ovan nämnda fusionerna, kom som vi sett de båda koncernernas relationer att försämrats. Man kom dock snart till insikt om att den förstärkta konkurrenssituationen i slutändan skulle ge negativa resultat. Ambitionerna om ett ökat samarbete som funnits tidigare började nu åter att aktualiseras, men vägen dit var lång och svår att mejsla fram. Det är därför viktigt att närmare undersöka den process, som i slutändan ledde fram till fusionen år 1963. Ansatserna till att utveckla ett mer intimt samarbete kopplas samman med den uppenbara problematik som var förknippad med respektive koncerns marknadsexpansion.

Samarbetsförsök

Det första konkreta försöket att få till stånd ett samarbetsavtal mellan parterna skedde vid förhandlingar under vintern 1961. Förhandlingarna leddes av Franz Hartmann från P & L, där följande frågor skulle behandlas:⁴⁷

- *Samarbetsfrågan*: Den befarade expansionen från de i SBF icke anslutna bryggerierna hade besannats. Deras marknadsandel hade fördubblats på några få år; från ca. 10 till 20 procent av den svenska malt- och läskedrycksmarknaden. Man enades om att politiken inom branschen gynnat de företag som stod utanför SBF, och att ett samarbete mellan koncernerna skulle ge bättre möjligheter att möta konkurrensen från andra företag inom branschen. Man var ense om att tillsätta en utredning angående dessa företag. Vidare var man ense om att tillhandahålla en del av respektive koncerns sortiment och att man därigenom skulle uppnå större omsättning, vilket innebar att man skulle verka för att ta marknadsandelar från konkurrerande bryggerier. Man skulle även klart definiera de båda koncernernas respektive intressesfärer, och man lät samtidigt påminna om de problem som ”eskilstunaaffären” inneburit. Man beslöt att parterna

47. Stockholms Bryggerier, handlingar rörande fusionen med P & L, minnesanteckningar från sammanträde mellan representanter för P & L och StB i Göteborg 13/2 1961, F3 B:1, FSF.

måste vara eniga om nya förhandlingar upptogs rörande eventuella nyförvärv. Slutligen beslöt man att det framtida samarbetet även skulle omfatta affärer med utlandet.

- *Prisfrågan*: Man enades om att man *internt* skulle undersöka förutsättningarna för en prishöjning och man satte ett datum för att genomföra denna, som dock nödvändigtvis *inte* innebar en strikt gemensam prissättning. I detta sammanhang lyftes även frågan om rabattsystem fram, där uppfattningen mellan koncernerna tydligt divergerade. P & L var för ett nettopris-system, medan StB ansåg det nödvändigt med någon form av rabattsystem. Man beslöt att undersöka möjligheterna för att uppnå en principiell enighet i frågan.

På våren 1961 lyftes åter frågan om ett eventuellt samarbete rörande försäljningsfrågor, forskning och andra tekniska frågor. Det övergripande syftet var "... att bibehålla och om möjligt öka båda parternas andel på den svenska marknaden och för att möjliggöra för parterna att uppträda och hävda sig på utländska marknader ävensom för att förbättra förutsättningarna för parterna att följa med och tillgodogöra sig den tekniska utvecklingen."⁴⁸ Bortsett från den ökade konkurrensen inom Sverige och den oro man kände inför Sveriges deltagande i EFTA-samarbetet, uttrycktes vissa farhågor för den koncentrationsväg som förväntades i delar av Europa. Scenariot att de internationella storkoncernerna skulle uppta någon form av samarbete och skapa gemensamma marknadsområden på den internationella arenan satte press på de svenska aktörerna, och man ansåg att en "... förutsättning för att enskilda svenska bryggeriföretag i en sådan konkurrens skall kunna bibehålla sin andel av den svenska marknaden /.../ är att de svenska företagen kan följa med i den tekniska utvecklingen."⁴⁹

Under sommaren 1961 fick StB ett erbjudande av två stora bryggerikoncerner i Storbritannien och Kanada (Ind Coope Ltd respektive John Labatt Ltd). Både inom ramen för StB:s verksamhet och SwB skulle ett tekniskt samarbete utvecklas, där även erfar-

48. Stockholms Bryggerier, handlingar rörande fusionen med P & L, förslag till uppgörelse rörande samarbete i tekniska frågor och forskning 30/5 1961, F3 B:1, FSF.

49. Stockholms Bryggerier, handlingar rörande fusionen med P & L, förslag om uppgörelse med P & L rörande samarbete i tekniska frågor och forskning 30/5 1961, F3 B:1, FSF.

enheter inom respektive koncerns forskningsarbete skulle skapa en gemensam utvecklingsplattform. Förslaget lades fram för StB:s styrelse för vidare behandling.⁵⁰ Samtidigt diskuterades konkreta förslag om ett fördjupat samarbete med P & L. De riktlinjer som presenterades markerade att man från båda håll var angelägna om att gå längre än vad man föreslagit i februari samma år. Vid sidan av tekniskt samarbete rörde dessa förslag främst försäljningssamverkan. Följande nio förslag presenterades:⁵¹

- *Rationaliseringsområden:* Landet söder om nuvarande nordgräns, där försäljningen från Bockens Bryggerier i Söderhamn och till detta bolag anslutna koncernbryggerier tar vid, uppdelas i *två rationaliseringsområden*, ett östligt för StB och ett västligt för P & L. Respektive område utgörs av de regioner där man för närvarande har distribution, i huvudsak direkt från tillverkningsstället.
- *Förvärv av fristående bryggerier:* Om fristående bryggerier i respektive rationaliseringsområde utbjuds till försäljning, ska parterna i varje enskilt fall träffa uppgörelser, som innebär att man undviker konkurrens vid eventuella förvärv.
- *Konkurrensförsäljning:* För att konsumenterna skall ha valmöjlighet skall parterna bedriva försäljning inom varandras rationaliseringsområden. Denna försäljning skall bedrivas av det gemensamma bolaget SwB. Vidare skall detta bolag företräda parterna i det internationella samarbetet.
- *Swedish Beers försäljningsverksamhet:* SwB skall bedriva försäljning av båda parter produkter i de områden där parternas produkter inte finns till försäljning. Som distributör ska SwB även verka för att förvärva distributörer som säljer produkter för utomstående företag. En förteckning ska upprättas som preciserar dessa distributörer inom respektive rationaliseringsområde.

50. Stockholms Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 29/6 1961, A2 AA:34, FSF.

51. Stockholms Bryggerier, handlingar rörande fusionen med P & L, pm angående samarbetsfrågor mellan StB och P & L 30/5 1961, F3 B:1, FSF.

- *Produktsortiment*: SwB:s försäljning av öl ska bestå av samtliga specialöl (klass II), samt ett bestämt antal standardöl. Även ett bestämt sortiment av lättöl och läskedrycker skall finnas i sortimentet.
- *Konkurrensformer och riktpriiser*: Konkurrensen skall följa SBF:s konkurrensregler och normer. Vidare ska SwB tillämpa fasta utförsäljningspriser – *inga rabatter skall utgå*. Riktpriiserna gäller SwB:s försäljning inom Sverige. Helst bör priserna inom respektive rationaliseringsområde vara enhetliga, detta för att kunder inom riksomfattande butiks- och restaurangkedjor inte ska diskrimineras vid inköp genom SwB.
- *Försäljning av starköl inom Sverige*: Sortimentet av starköl begränsas för att tillmötesgå önskemål från Systembolaget, och ska endast omfatta (inom burksortimentet) Three Towns (TT) från StB och Pripps Export (Pripps Blå) från P & L. TT på returflaska ska liksom tidigare bara säljas inom respektive rationaliseringsområde, detta för att undvika förväxlingar, då tillverkning sker av båda koncerner. Även möjligheter för gemensam lagerhållning för starköl bör undersökas.
- *Kostnader*: Personal skall i samråd mellan parterna anställas av SwB. För att samarbetet skall komma igång så snabbt som möjligt, föreslås att parterna ska erlægga ett förskott på hälften vardera för att täcka vissa initialkostnader. Dessa kostnader ska sedan justeras efter respektive parts försäljning inom SwB:s ramar.
- *Fond för gemensamma ändamål*: En gemensam fond skall inrättas för att tillgodose vissa gemensamma intressen. Huvudsyftet med fonden är i första hand att möjliggöra en expansion på utländska marknader.

Under senare delen av 1961 utsattes de föreslagna samarbetsförsöken för stora påfrestningar, och det finns inget som talar för att de ovan diskuterade förslagen realiserades. Snarare verkar det som om att ”klyftan vidgades”, och att konkurrensen mellan de två koncernerna intensifierades.

Samarbetsförsök med förhinder

I den omfattande korrespondensen under första halvan av 1962 går det att följa de interna diskussioner som ägde rum mellan Franz Hartmann vid P & L och Nils Holgerson vid StB.⁵² Vad som tydligt framkommer i dessa diskussioner är hur svårt det var att nå någon form av enighet rörande det ovan föreslagna samarbetet. Ett urval av denna korrespondens skall här presenteras, detta för att visa på de svårigheter som förelåg för att skapa ett nödvändigt förtroende mellan parterna. Under de två första månaderna under 1962 fanns det en uppenbar vilja att få igång någon form av samarbete, främst gällande forskning och teknik, men även gemensamma försäljningsformer diskuterades.

Från P & L:s sida var man mån om att markera att ett alltför omfattande avtal inte skulle fungera i praktiken, och att man borde "... nöja sig med ett gentlemen's agreement beträffande huvudlinjerna och på ömse håll vara införstådd med att lösa uppkommande särspörsmål i överensstämmelse med den anda och mening, som ligger bakom de avsedda syftemålen med vårt samarbete."⁵³ De "avsedda syftemålen" som Franz Hartmann hänvisar till har presenterats ovan, och det är tydligt att en stöttsten i sammanhanget var P & L:s förvärv av Eskilstuna. Detta strategiskt viktiga intrång på Stockholmsmarknaden skapade svårigheter för att ett samarbete skulle utvecklas positivt utan större störningar. Eskilstunaförvärvet var uppenbart ett mycket stort störningsmoment sett från StB:s perspektiv. Franz Hartmann påpekade:

"Under diskussionerna vid vårt senaste sammanträffande i Stockholm den 21 februari angav Du [Nils Holgerson] som förutsättning för en överenskommelse i samarbetsfrågan, att Eskilstuna Bryggeri AB skulle överlåtas på StB. Eftersom det är otänkbart att från vår sida tillmötesgå den av Dig angivna förutsättningen av de skäl, som vi ingående redovisade, återstår icke något annat än att konstatera, att det

52. År 1961 hade Oscar Friséen ersatt Franz Hartmann som vd för P & L. Franz Hartmann hade i sin tur ersatt Erik Olsson som styrelseordförande. Under hösten samma år blev Nils Holgerson vd för StB. Enligt samtliga berörda personer som intervjuats för detta arbete var Franz Hartmann inflytande på utvecklingen inom P & L fortsatt mycket starkt, även efter att Oscar Friséen utsågs till vd för koncernen.

53. Stockholms Bryggerier, handlingar rörande fusionen med P & L, internt brev från Franz Hartmann till Nils Holgerson 29/1 1962, F3 B:1, FSF.

för närvarande ej synes möjligt komma till en allsidig uppgörelse. /.../ För egen del har jag aldrig tidigare varit inne på tanken, att förvärvet av Eskilstuna skulle utgöra hinder för den samverkan mellan de båda koncerner, som jag så livligt åstundat och på alla sätt sökt arbeta för. Denna min inställning har ej heller låtit påverkas av Edert tillvägagångssätt beträffande Arboga, trots att detta företag var bland dem, som enligt Ditt eget förslag borde inköpas gemensamt.”⁵⁴

Marknadsstrategin, som de båda koncernerna vidtog då man förstärkte sina egna försäljningsområden, var ett av de verkligt stora hindren för att ett samarbetsavtal skulle kunna komma till stånd. I ett svarsbrev till Franz Hartmann påpekade Nils Holgerson att eskilstunaaffären, sett i StB:s perspektiv, hela tiden utgjort ett hinder för seriösa förhandlingar, och att ”... jag från början som en absolut förutsättning för en överenskommelse om framtida bryggeriförvärv förklarar att StB skulle på P & L-sidan ha möjlighet [att] skapa en motpol till Eskilstuna.”⁵⁵ StB skapade som bekant flera ”motpoler” till P & L:s förvärv av Eskilstuna, då man köpte bryggerierna i Lidköping, Arboga och Avesta.

Samarbetet inom SwB var på väg att haverera, då P & L hotade med att lämna bolaget. Detta skulle äventyra den strategi man byggt upp rörande ett gemensamt svenskt exportbolag och det skulle även innebära slutet för koncernernas exportsamverkan. Från StB:s sida beklagade man detta ställningstagande, och ställde sig frågande inför den koppling som P & L gjorde mellan interna överenskommelser och det gemensamma bolaget. Samtidigt lät man erinra om att ett samarbete inom SwB inte kunde fortgå om en av parterna inte trodde på samverkan. Klyftan mellan parterna hade vidgats, och förutsättningarna för ett vidare samarbete verkade dystra. Nils Holgerson påpekade i sitt brev att han inte trodde ”... på ett samarbete förrän båda parter hyser respekt för varandra och den strategiska situationen är sådan, att ingen kan ha anledning [att] känna sig

54. Stockholms Bryggerier, handlingar rörande fusionen med P & L, internt brev från Franz Hartmann till Nils Holgerson 1/3 1962, F3 B:1, FSF.

55. Stockholms Bryggerier, handlingar rörande fusionen med P & L, internt brev från Nils Holgerson till Franz Hartmann 26/3 1962, F3 B:1, FSF.

hotad.”⁵⁶ I ett avslutande brev skrev Franz Hartmann att han beklagade den uppkomna situationen, och den bild av ”krigstillstånd” som spridits till allmänheten via olika pressuttalanden. Även om Franz Hartmann ville stryka ett streck över den uppstådda polemiska situationen, fanns det en underliggande skepsis från dennes sida:

”Jag vill ej gå in på någon polemik mot vad Du anför i Ditt brev. Vi har tydligen uppfattat läget något olika, vilket kan bero på, att jag är av en äldre skola. Jag tror att det är bäst, att vi stryker ett streck över det hela och hoppas, att framtiden utvecklar sig så, att svensk bryggeriindustri ej får några allvarliga men.”⁵⁷

Fortsatta förhandlingar

I augusti 1962 återupptogs diskussionerna på initiativ av Franz Hartmann. Dessa diskussioner ledde, enligt StB, oväntat till att man undertecknade ett avtal rörande en ”allmänt hållen principöverenskommelse” om samarbete i vissa specifika frågor. Principöverenskommelsen berörde inte konkurrensen mellan koncernerna, men från StB:s sida stod det klart att man ville nå en balans i försäljningen inom respektive koncerns försäljningsområden. Från samma håll fanns fortsatt ett visst tvivel angående P & L:s vilja till att återställa förtroendet mellan parterna.⁵⁸ I det undertecknade avtalet från den 6 augusti 1962 stipulerades det att teknisk samverkan skulle upprättas, med tydlig samordning gällande framtida forskning och utvecklingsarbete. I syfte att sänka produktionskostnaderna skulle även bl.a. samarbetet rörande sortiment, varumärken och inköp intensifieras. Försäljningssamverkan reglerades i princip inte. Parterna skulle fortsätta att konkurrera inom respektive rationaliseringsområde (samma huvudsakliga gränslinje som år 1961 med undantag för de redovisade förvärven) på samma grunder som man tidigare föreslagit. En årlig avräkning för försäljning *inom* res-

56. Stockholm Bryggerier, handlingar rörande fusionen med P & L, internt brev från Nils Holgerson till Franz Hartmann 26/3 1962, F3 B:1, FSE.

57. Stockholms Bryggerier, handlingar rörande fusionen med P&L, internt brev från Franz Hartmann till Nils Holgerson 4/5 1962, F3, B:1, FSE.

58. Stockholms Bryggerier, styrelseprotokoll 22/8 1962, A2 AA:34, FSE.

pektive concerns område skulle reglera denna försäljning. Förslaget om gemensam avräkning för försäljning inom respektive concerns område måste dock ses som ett försök att reglera försäljningen och sätta konkurrensen mellan parterna ur spel. Som vi sett ovan existerade liknande försök till att formulera konkurrensbegränsande avtal innan fusionen mellan P & L och MFB, och likheterna med det tidigare avtalet gällande inträdesprovision och avräkningsprincipen är slående.

SwB:s verksamhet verkar samtidigt ha återgått till sin tidigare status som exportbolag, i varje fall verkar bolaget inte ha samma betydelse som vid de tidigare avtalsförsöken. De gemensamma varumärkena TT och Skol skulle finnas i respektive concerns sortiment. När det gällde den rikstäckande försäljningen av TT skulle varje part sälja sin tillverkning inom sitt eget rationaliseringsområde för att undvika förväxlingar. Inom det gemensamma bolaget SwB skulle (efter fusionen mellan P & L och MFB) StB inträda som ägare till halva aktiestocken, och i de övriga gemensamma bolagen skulle de rådande äganderättsförhållandena bibehållas.⁵⁹

Under hösten 1962 utarbetade man inom StB en rapport som för första gången (enligt källmaterialet) på ett konkret sätt lyfte fram idén om ett samgående mellan företagen, då man ansåg att "... den bästa hushållningen med företagens ekonomiska och personella resurser skulle troligen vinnas genom ett samgående mellan företagen."⁶⁰ Tanken på en fusion byggde på en långsiktig strategi från StB:s sida, och man var medveten om att det på kort sikt var osannolikt med ett totalt samgående. Det var främst inom SwB som en ökad integration var möjlig, och till skillnad mot nuvarande utformning som exportföretag borde en ökad inriktning mot förvärv av utländska bryggerier prioriteras. Bolaget borde utvecklas mot ett internationellt företag med karaktäristika av "Swedish Beer International". Men vägen dit var lång, och den nuvarande situationen tillät inga större visioner:

59. Stockholms Bryggerier, handlingar rörande fusionen med P & L, samarbetsavtal mellan P & L och SB 6/8 1962, A3 B:3, FSF.

60. Stockholms Bryggerier, handlingar rörande fusionen med P & L, pm beträffande eventuellt samarbete mellan P & L och StB 4/10 1962, F3 B:1, FSF.

”En fundamental fråga i detta läge är parternas förtroende för varandra. Äventyras eller sätts detta förtroende i fråga, torde ett samgående på frivillighetens väg vara uteslutet. Avtal om samarbete på kort sikt bör därför till en början begränsas till ett fåtal för bägge parter ekonomi väsentliga produkter och samarbetsviljan och samarbetsförmågan därigenom prövas under viss tid. Enas däremot parterna om att ett samgående medför övervägande nackdelar, torde detta innebära att parterna allt framledes kommer att uppträda som konkurrenter både inom och utom Sverige. I detta läge ter sig avtal som begränsar parts möjligheter att använda ett eller flera konkurrensmedel betydligt mera tvivelaktigt. I all synnerhet om dessa konkurrensmedel samtidigt fritt kan utnyttjas av utanför stående företag.”⁶¹

Det fanns från båda sidor en underliggande skepsis mot att ett utökat samarbete i större skala skulle vara möjligt på kort sikt, samtidigt som man från StB:s sida såg fusionsalternativet som den enda lösningen på lång sikt. Om fusionsalternativet inte gick att förverkliga väntade en situation, där en näst intill okontrollerbar konkurrens fick råda och där regleringsavtal torde vara omöjliga att uppnå. Samtidigt uppvisade man en viss ambivalens, då man längre fram diskuterade de ”etiska formerna” för en eventuell framtida konkurrenssituation, som bl.a. skulle undvika polemisk marknadsföring. Även beträffande lån, borgensförbindelser och andra stöd till branschens återförsäljare skulle avtal mellan parterna kunna träffas. Kanske viktigast av allt var dock tanken på att undvika priskonkurrens, då detta konkurrensmedel på längre sikt skulle innebära en försämrad lönsamhet och lägre kvalitet på sortimentet. Skulle det däremot visa sig att parterna närmade sig varandra borde tanken på ett ökat samarbete inledas på produktsidan, speciellt rörande gemensamma maltdrycksprodukter, då den förväntade mellanölsreformen skulle sätta ökad press på ett ökat samarbete av detta slag. Men som sagt – i dagsläget skulle en viss försiktighet iakttas: ”Överenskommelser som syftar till att begränsa konkurrensförmågan kommer inte att hållas i praktiken utan endast stimulera parterna att finna vägar att kringgå dem.”⁶²

61. Stockholms Bryggerier, handlingar rörande fusionen med P & L, pm beträffande eventuellt samarbete mellan P & L och StB 4/10 1962, F3 B:1, FSF.

62. Stockholms Bryggerier, handlingar rörande fusionen med P & L, pm beträffande eventuellt samarbete mellan P & L och StB 4/10 1962, F3 B:1, FSF.

I november 1962 var man trots allt tillbaka vid förhandlingar rörande frågor kring forskning och tekniskt samarbete, men i konkurrensfrågan verkade situationen mer kritisk:

”Med anledning av den ökade konkurrensförsäljningen, som kunde förutses på varandras område, fördes vissa diskussioner mellan StB och P & L om förtydliganden av SBF:s allmänna riktlinjer för marknadsföringen av malt- och läskedrycker.”⁶³

Frågan rörande ägarandelar i det gemensamt ägda bolaget hade inte lösts sedan sommarens förhandlingar och SwB:s exportverksamhet hade överlåtits till handelshuset *G & L Beijer Export & Import AB*.⁶⁴ De fortsatta förhandlingarna i november 1962 vittnar om de svårigheter som parterna hade för att nå ett slutgiltigt samarbetsavtal. Under våren 1963 diskuterades konkurrensfrågorna åter, och inom StB upprepades klagomål på P & L:s marknadspenetrering inom StB:s ”kärnområde”.⁶⁵

Situationen såg med andra ord inte ut att bädda för ett fördjupat samarbete mellan parterna, minst av allt såg möjligheterna goda ut för att genomföra en sammanslagning av koncernerna. Trots allt utvecklades samarbetet utifrån de upprättade rationaliseringsområdena, med fokus på att reglera företagsförvärv. Denna fråga hade åter blivit aktuell då P & L köpte Tidaholms Bryggeri i Västergötland, som låg mellan nämnda koncerns försäljningsområden i Falköping och Hjo. Det är av intresse att här stanna upp för att försöka få en bild av hur den enskilde aktören kunde agera i denna fråga. I ett brev till Nils Holgerson beskrev Lars Wirström, styrelseledamot i StB, följande:

”Av tidningarna i dag ser jag att Pripp & Lyckholm köpt Tidaholms Bryggeri. Det är extra tråkigt, eftersom jag faktiskt inte – som jag borde gjort – kände till att det fanns någonting som hette Tidaholms Bryggeri förrän jag för några veckor sedan hos vänner i Tidaholms-trakten blev bjuden på Tidaholms ganska välsmakande `Match`. Jag

63. Pripps Bryggerier, styrelseprotokoll 1/11 1962, A2 A:10, C76:1, GLA.

64. Pripps Bryggerier, styrelseprotokoll 1/11 1962, A2 A:10, C76:1, GLA.

65. Stockholms Bryggerier, handlingar rörande fusionen med P & L, internt meddelande 31/5 1963, A3 B:4, FSF.

antecknade mig då till minnes att jag vid nästa styrelsesammanträde i StB skulle ställa följande fråga: Borde man ej undersöka möjligheterna för StB att förvärva Tidaholm och Mariestads Bryggeri? Skulle inte styrelsen kunna få en karta över samtliga bryggerier i Sverige med utmärkning av 'vart de hör'? /.../ Vi får väl räkna med att Tidaholms-köpet skett för att få lättare att konkurrera med Lidköping.⁶⁶

Uppmaningen från Lars Wirström hörsammades, då man tillsammans med P & L utarbetade en plan beträffande utomstående bryggerier, där det fastslogs vilket rationaliseringsområde dessa tillhörde om det blev aktuellt med förvärv.

Tabell 4.4 Förvärvsplan för fristående bryggerier år 1963

Bryggeri	Förvärvas av	Bryggeri	Förvärvas av
Alingsås	P&L	Mariestad	P&L/Gemensamt
Bollnäs	StB	Nässjö	StB/Gemensamt
Borås	P&L	Risingsbo	Gemensamt
Falkenberg	P&L	Skruv	Gemensamt
Grängesberg	P&L/Gemensamt	Tingsryd	Gemensamt
Gävle	StB	Visby	StB
Halmstad (2 st)	P&L	Värnamo	Gemensamt
Katrineholm	Gemensamt	Åbro	StB/Gemensamt
Kopparberg	P&L/Gemensamt		

Källa: Stockholms Bryggerier, handlingar rörande fusionen med P & L, diskussion med P & L i samarbetsfrågor 29/5 1963, A3 B:3, FSF.

Företagsförvärvsplanen visar att man följde de redan existerande försäljningsområdena då man upprättade rationaliseringsområdena. I de fall något av de fristående bryggerierna var beläget i en "gråzon" angavs det att det fanns möjlighet att förvärva detta gemensamt. Av intresse är att man inte inkluderade KF:s två bryggerier (Gnesta/Wårby), vilket kan tyda på att man inte hyste några förhoppningar om att i dagsläget övertala KF om att lämna bryggerinäringen. Ett

66. Stockholms Bryggerier, handlingar rörande fusionen med P & L, brev från Lars Wirström till Nils Holgerson 22/1 1963, A3 B:3, FSF.

annat exempel, som belyses mer på annan plats i arbetet, är parternas ansatser till att förvärva Tingsryds Bryggeri. Som vi sett ovan intensifierade detta bryggeri sin försäljning i Stockholmsområdet under tidigt 1960-tal, och år 1961 diskuterades åter frågan om ett förvärv av bryggeriet. Från StB:s sida var man medveten om P & L:s planer och Franz Hartmanns ansatser att köpa bryggeriet i Tingsryd, och att det "... vore naturligt att han sökte medverkan hos StB för en dylik saneringsåtgärd."⁶⁷

Om parterna på pappret var överens i frågan rörande rationaliseringsområden och den fördelningsprincip som gällde de förvärv som kunde tänkas bli aktuella, var det uppenbart att man bedrev en aktiv försäljningspolitik på respektive koncerns försäljningsområde. I en intern skrivelse inom StB påtalas "några små irritationsmoment" angående P & L:s försäljningsverksamhet. Försöken att uppnå gällande eller av båda parter godkända försäljningsavtal verkade som vi sett ovan relativt fruktlösa, samtidigt som StB anklagade P & L för att bryta upprättade avtal genom att göra nya inbrytningar under "stilleståndsperioden".⁶⁸

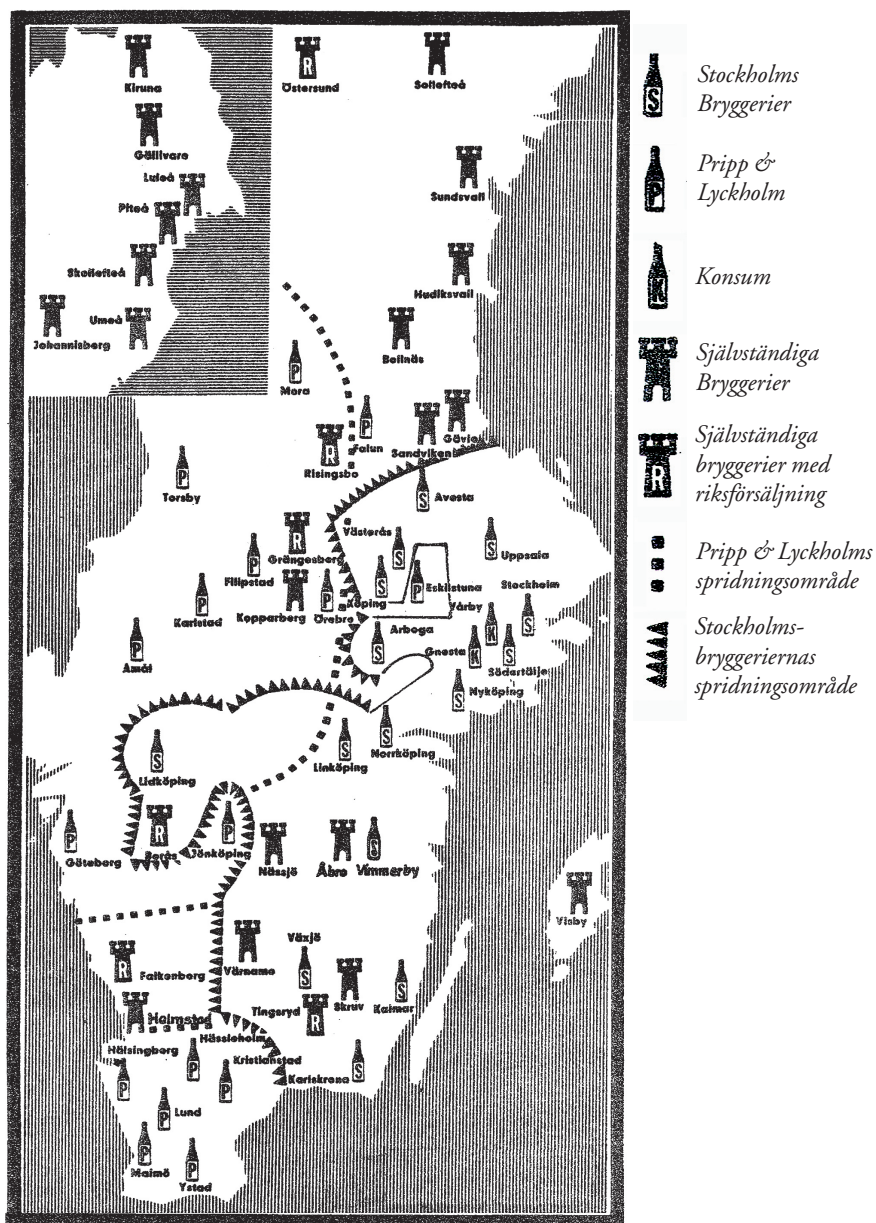
4.5 Fusionen mellan Stockholm och Göteborg

Det är alltid förenat med svårigheter att precisera när förhandlingar övergår till ett stadium, där man med säkerhet kan urskilja att processen tagit en tydlig riktning. Angående samarbetet mellan P & L och StB kan man urskilja en gräns, som på många sätt innebar att man från denna tidpunkt aktivt försökte finna en lösning för ett fördjupat samarbete eller en renodlad fusion av koncernerna. Flera aspekter som bidrog till denna utveckling har belysts tidigare. Den aktuella genomgången och analysen nedan skall ytterligare försöka klargöra de underliggande motiven till fusionen.

67. Stockholms Bryggerier, styrelseprotokoll 20/1 1961, A2 AA:34, FSF.

68. Stockholms Bryggerier, handlingar rörande fusionen med P & L, intern skrivelse inom StB 6/5 1963, A3 B:4, FSF. Irritationsmomenten som diskuteras i skrivelsen var flera och av olika karaktär. Främst rörde det försäljningen av specialöl från P & L och tillhörande dotterbolag inom stockholmsregionen. Diverse "inbrytningar" i andra delar av StB:s försäljningsområde nämns, t.ex. i Avesta, Norrköping och Lidköping. Även otillbörliga rabatter och bidrag till återförsäljare påpekades, t.ex. till Trafikrestauranger och andra mindre barer och butiker.

Figur 4.1 Den svenska bryggerimarknaden 1963



Källa: Stockholms Bryggerier, kursunderlag, 11/5 1964. Odaterad illustration ur Dagens Nyheter, A3B:3, FSF

Marknadsläget innan fusionen

Beskrivningen rörande StB och P & L:s inbördes konkurrensrelation har hittills fokuserat på faktorer som är kopplade till olika former av försäljnings- och marknadsdelningsavtal.

Tabell 4.5 Stockholms Bryggeriers och Pripp & Lyckholms maltdrycksförsäljning 1959/60 – 1962/63 (hl)

	1959/60	1960/61	1961/62	1962/63
StB	793 830	773 190	877 736	916 383
P & L	479 000	700 000	715 000	782 000

Källa: AB Stockholms Bryggerier och AB Pripp & Lyckholm, årsredovisningar 1959/60 – 1962/63.

Genom förvärv och fusioner hade de båda koncernerna ökat sin totala maltdrycksförsäljning mellan 1959/60 och 1962/63. P & L:s expansion blir här mycket tydlig, samtidigt som marknadsläget för de båda koncernerna var gynnsamt året före fusionen. Den största och mest genomgripande förändringen hade skett inom koncernbryggerierna P & L:s och StB, vars dominans hade förstärkts markant.⁶⁹ Bilden av denna koncentration är tydlig, då man beaktar de stora förvärv som gjordes under tidigt 1960-tal (se figur 4.1). Då hade MFB fusionerats med P & L och StB hade expanderat genom förvärven av Lidköpingskoncernen och bryggerierna i Arboga och Avesta. Antalet bryggerikoncerner som stod utanför P & L och StB hade sålunda minskat, samtidigt som dessa två koncerner fortsatte sin strukturrationalisering genom nedläggningar av produktionsenheter. Koncernernas dominans var ett faktum. StB hade en marknadsandel mätt som andel av den totala produktionen av malt- och läskedrycker på 26 procent, medan P & L:s marknadsandel uppgick till 27 procent efter fusionen med MFB. Tillsammans hade man ökat sin gemensamma marknadsandel gällande *samtliga produkter* från 43 procent år 1957 till 53 procent år 1962.⁷⁰ Det totala antalet tillverkningsenheter hade under samma period minskat betydligt.

69. Gabriellson, A. 1970, s. 98.

70. Gabriellson, A. 1970, s. 108.

Tabell 4.6 Antal tillverkningsenheter inom den skattepliktiga bryggeriindustrin 1957 och 1962

Ägarkategori	Antal enheter 1957	Antal enheter 1962	Differens 57-62
Fristående företag	41	29	-12
Producentkooperativa företag (enskilda för.)	3	3	0
Koncerner, tillverkande enheter	50	42	- 8
Summa	94	74	- 20

Källa: Gabrielsson, A. 1970, s. 102.

Anm. 1. Med koncern syftas alla bryggerier som har fler än 1 tillverkningsenhet.

Anm. 2. I gruppen koncerner ingår även Wårby Bryggeri AB, vars tillverkningsenhet återfinns under de båda angivna åren.

Statistiken visar en tydlig negativ trend angående antalet tillverkningsenheter inom samtliga kategorier, med undantag för de kooperativa förbunds-bryggerierna (jämför med tabell 3.1). Minskningen är knappast överraskande, då flera av förvärven från koncernbryggeriernas sida innebar nedläggning av enskilda tillverkningsenheter. Att inte minskningen av antalet koncern-tillverkningsenheter blir mer tydlig i statistiken beror bl.a. på att AB Gävle Förenade Bryggerier ökade sitt enhetsantal med 2. Vad som är viktigt i sammanhanget är att koncernerna i Stockholm och Göteborg kontrollerade 29 av de 42 koncern-tillverkande enheterna år 1962.⁷¹

Fusionsutredningen

En vattendelare i förhandlingarna mellan koncernerna var tillsättandet av en oberoende utredare – Professor Ulf af Trolle, bl.a. verksam vid Handelshögskolan i Göteborg. I maj 1963 fick han i uppdrag från de båda koncernerna ” ... att utreda frågan, huruvida ett intimare samgående mellan [företagen] i vissa preciserade former vore ekono-

71. Gabrielsson, A. 1970, s. 102. Koncernbryggerier med två skattepliktiga tillverkningsenheter fanns i följande orter år 1962; Gällivare, Luleå, Sundsvall och Borås. Koncerner med fler än två tillverkningsenheter fanns bara Gävle. Inom kategorin koncern-tillverkande enheter ingår även Stockholms Konsum, då man vid tillverkningsenheterna i Wårby och Gnesta även hade produktion läskedrycker vid en av anläggningarna.

miskt motiverat.”⁷² Utredningen löpte som planerat under sommaren 1963, och ledde fram till förhandlingar mellan Franz Hartmann och Nils Holgerson under juni och juli månad, för att slutligen mynna ut i större överläggningar den 9 oktober samma år med af Trolle som opartisk ordförande och utredare.⁷³ De omfattande utredningar som gjordes kretsade kring af Trolles arbete, och det är därför motiverat att ge denna utredning extra stort utrymme i framställningen.⁷⁴

Ulf af Trolles uppdrag var att utreda om ett intimare samgående mellan företagen var ekonomiskt motiverat. Alternativen var följande:

1. *Försäljningsbolag*: Bildandet av ett gemensamt försäljnings- och distributionsbolag för de båda bolagen. Detta alternativ kunde inte betraktas som ett självständigt alternativ, utan skulle fungera som ett etappmål på vägen mot ett totalt samgående. Nackdelarna var flera: (i) Den uppenbara konkurrensbegränsningen som detta skulle medföra riskerade att strida mot den svenska konkurrenslagstiftningen. En fusion skulle aldrig medföra denna risk; (ii) de bindande avtalsbestämmelserna skulle vara utformade så, att de båda företagen inte behövde upprätthålla en ”stridsberedskap.” Detta skulle innebära att de enskilda företagens bestämmanderätt i de allra flesta fall skulle övergå till det gemensamma försäljningsbolaget.
2. *Totalt samgående*: Ett alternativ som byggde på fullständigt och slutgiltigt samgående mellan de båda bolagens dryckesrörelser i deras helhet. Detta skulle ske genom *fusion* mellan bolagen, med ett gemensamt ägt nytt dotterbolag för dryckesrörelsen. Fördelarna med detta förslag var flera. Dels skulle *struktur-rationaliseringsvinster* vinnas, genom en koncentration av sortimentet och en rationalisering av distribution och produktionsapparaten, dels skulle ett totalt samgående alltid ha en starkare ekonomisk verkan än alternativet försäljningsbolag – aldrig tvärtom.

72. Pripps Bryggerier, styrelseprotokoll 30/9 1963, A2 A:10, C76:1, GLA, samt: Stockholms Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 1/10 1963, A2 AA:35, FSE.

73. Pripps Bryggerier, styrelseprotokoll 31/10 1963, A2 A:10, C76:1, GLA, samt: Stockholms Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 28/8 1963, A2 AA:35, FSE.

74. Framställningen bygger på Ulf af Trolles utredningsrapport i augusti 1963, Se: Stockholms Bryggerier, sammanfattning av hittills uppnådda utredningsresultat i frågan om ett intimare samgående mellan P & L och StB, bilaga till styrelseprotokoll 1/10 1963, A2 AA:35, FSE.

3. *Fortsatt konkurrens*: Ett alternativ som innebar att de båda företagen skulle fortsätta att utvecklas som två konkurrerande aktörer.

Som framgår av de ovan presenterade alternativen var det alternativ två som var det fördelaktigaste alternativet. af Trolle påpekade:

”... att detaljutredningarna redan på ett tidigt stadium kommit att inriktas på totalt samgående. Om man därvid skulle finna, att ett totalt samgående icke borde komma till stånd, skulle detta även utesluta försäljningsbolagsalternativet. Om man däremot skulle finna, att ett totalt samgående vore motiverat, skulle det bli en rent praktisk procedurfråga, huruvida man skulle bilda ett gemensamt försäljningsbolag såsom en första etapp på väg mot det totala samgåendet.”⁷⁵

Utredningen fastslog att konkurrensen mellan de berörda företagen hittills varit marginell. Enbart vid tio (av ca 100) distributionspunkter bedrev man gemensam försäljning – dock pågick en stor och snabbare utbredning av det gemensamma försäljningsområdet. De senast årens ökade konkurrens mellan företagen hade sålunda lett till en erosion av de tidigare ”naturliga försäljningsområdena.” Utredningen bekräftade även de två koncernernas dominans på den svenska marknaden, och att man under 1962 uppnått en marknadsandel på ca 30 procent vardera. Det förändrade marknadsläget hade enligt af Trolle strukturella förklaringar, där tre fenomen borde beaktas:

- *Stordriftsfördelarna*: Dessa fördelar hade ökat och blivit allt viktigare. I utredningen lät man undersöka och jämföra produktionskostnaderna vid tillverkningsenheter av olika storlekar, där man kunnat påvisa påtagliga stordriftsfördelar. Trots de tydliga koncentrationstendenserna var de svenska tillverkningsenheterna små i ett internationellt perspektiv, och sålunda fanns det utrymme för en betydande *strukturrationalisering* med en inriktning på färre och större tillverkningsenheter.⁷⁶

75. Stockholms Bryggerier, Ulf af Trolles utredningsrapport, bilaga till styrelseprotokoll 1/10 1963, A2 AA:35, FSF.

76. I detta sammanhang nämnde man i utredningen att den största svenska tillverkningsenheten för maltdrycker (Münchenbryggeriet i Stockholm) enbart hade 1/6 kapacitet jämfört med den största enheten i Danmark (Carlsbergs Bryggeri i Köpenhamn).

- *Transportkostnader*: Utvecklingen av stordriftsfördelar inom produktionen hade parallellt följts av kraftigt *minskade* transportkostnader.⁷⁷ Till grund för denna förändring låg utvecklingen av mer ekonomiska biltyper, en kraftig rationalisering av anordningar för lastning och andra logistiska förbättringar, samt ett utbyggt och förbättrat vägnät. Utredningen pekade på att de minskade transportkostnaderna påverkade möjligheterna till att bibehålla den traditionella försäljningsområdesuppdelningen, och att *transportkostnaderna inte längre skapade några geografiska hinder* för en mer spridd avsättning.
- *Marknadsföring*: En av de viktigaste marknadsföringsinnovationerna var den ökade satsningen på *varumärken*. Detta innebär att en nationell produktspridning, som enskild faktor, var den viktigaste förutsättningen för att tillgodose stordriftsfördelarna. Men det bör även observeras att de mindre företagen fortsatt hade fördelar av sin lokala marknadsanknytning, som i realiteten innebär ett skydd mot de nationellt spridda märkesvarorna.

De ovan presenterade *interna* strukturförändringarna ackompanjerades enligt af Trolle av det svenska medlemskapet i EFTA. Effekterna av den ökade frihandeln hade redan inneburit en större konkurrens inom starkölsförsäljningen, och man kunde förvänta en inbrytning från dansk bryggeriindustri rörande försäljning av öl klass II. De danska bryggeriernas stordriftsfördelar skulle i detta avseende sätta ytterligare press på den svenska bryggeriindustrin. Det var inte frågan *om* Sverige skulle bli delaktigt i ett fördjupat europeiskt samarbete, utan snarare *när*. Att utredningen lade stor vikt vid dessa utgångspunkter är av stort intresse, då analysen rörande den väntade utländska konkurrensen var ett av de bärande argumenten för fusionsalternativet:

”De svenska företagen kommer att få en stark konkurrens från utländska företag, som får en starkt ökad marknadsandel i förhållande till den nuvarande. En viss kompensation

77. Som exempel uppger af Trolle att transportkostnaderna per ton/km år 1963 var ca 1/3 högre år 1937 räknat i fast penningvärde.

för detta kan de svenska företagen dock tänkas få genom en ökad svensk konsumtion. /.../ Den främsta kompensationen måste dock erhållas genom en avsevärd ökad export, om de svenska företagen som helhet skall kunna bibehålla sin försäljningsvolym. Ett antal rationellt skötta mindre företag med stark lokal och regional anknytning kan dock väntas klara sig väl i konkurrensen. Deras högre produktivetskostnader och mindre resurser för en intensiv marknadsföring kompenseras av deras närhet till den lokala marknaden och den preferens de därigenom kan skapa hos konsumenterna. Svårast att klara sig får företag i mellanstorlek; de som är för stora för att kunna bygga sin försäljning på lokal anknytning men för små för att kunna driva en rationell produktion. Så väl P & L som StB befinner sig f.n. i denna mellanstorlek.”⁷⁸

Det var sålunda den förväntade utländska konkurrensen som utmålades som den största hotbilden gentemot StB och P & L. Debatten rörande introduktionen av ett mellanöl (där den i sammanhanget viktiga instansen Kontrollstyrelsen hade intagit en reserverat positiv inställning året dessförinnan) berördes inte av utredningen.⁷⁹ Det var inte en ökad konsumtion som skulle skapa ökade försäljningsvolymerna för de två koncernerna (trots att man ospecificerat nämner en eventuell konsumtionsökning), och deras ställning som ”monopolister” innebar att de inte kunde förvänta sig lokal eller regional ”lojalitet” från konsumenthåll. Snarare kom alltså utredningen fram till att en medveten och *ökad exportsatsning* skulle rädda de mellanstora bryggerierna vid ett scenario med markant ökad utländsk konkurrens.

Vissa aspekter angående fusionsalternativet lämnas därhän, då de mest berör värderingsproblem, skattefrågor och aktieägarnas ställning. Det stod dock klart att det krävdes en 90-procentig anslutning av aktieägarna för att en fusion skulle kunna genomföras, men risken för att detta stöd inte skulle erhållas ansågs minimal. Det faktum att de båda företagen inte enbart bedrev dryckesrörelser kunde innebära

78. Stockholms Bryggerier, Ulf af Trolles utredningsrapport, bilaga till styrelseprotokoll 1/10 1963, A2 AA:35, FSE.

79. Denna diskussion refereras i Svensk Bryggeritidskrift 1962, s. 146ff.

vissa värderingsproblem, men även detta ansågs inte innebära några allvarigare komplikationer. Utredningen ansåg att en fusion var det enda realistiska alternativet om företagen valde ett fördjupat samarbete, och att de långsiktiga fördelarna beskrivna ovan var de enda som kunde stärka de båda företagen i en konkurrenssituation med utländska aktörer.

Under sommaren 1963 fördes enskilda överläggningar mellan Hartmann och Holgerson, där frågor kring formerna för ett eventuellt samgående diskuterades. De problem som hotade af Trolles framlagda förslag hade att göra med inställningen från vissa nyblivna och större aktieägargrupper inom båda företagen, som riskerade stora realisationsvinstskatter vid aktietransfereringarna mellan bolagen. Från StB:s sida framlade man ett förslag som skulle innebära ett nybildat bolag dit både tillgångar och skulder överläts. Denna lösning skulle innebära att P & L och StB skulle få karaktären av ett holdingbolag. Vid ett möte mellan de delegerade och af Trolle den 15 augusti 1963 presenterades viss fakta som dittills inte lyfts fram. Problemet ansågs allvarligt, då det framkommit att det inom P & L:s företagsledning fanns "ett antal personer" som motsatte sig ett samgående, och att det endast var Hartmann och Bertil Bergström som intog en odelad positiv inställning till ett totalt samgående.⁸⁰ Inom StB:s direktion var man dock helt ense om förslagets fördelar. Ulf af Trolles tolkade situationen utifrån den problematik som kunde uppstå gällande framtida chefsbefattningar, och ville påvisa att några

80. Det finns anledning att här återigen lyfta fram en viktig orsak till att diskussionerna mellan Hartmann och Holgerson om varför ett fördjupat samarbete mellan företagen tog ny fart under sommaren 1963. Enligt Bertil Bergström (P & L) var det en fråga om förändringar i företagsledningen som innebar nya förutsättningar för fortsatta förhandlingar. I oktober 1962 hade Oskar Frisé (tidigare teknisk direktör i P & L) tillträtt som vd, medan Hartmann var styrelseordförande. Inom ledningen i P & L hade det under tidigt 1960-tal funnits ett starkt motstånd mot ett fördjupat samarbete med StB, en uppfattning som delades av Oskar Frisé. Franz Hartmann var även han kritisk till ett ökat samarbete, men befarade att en ohämmad priskonkurrens mellan koncernerna skulle innebära stora negativa konsekvenser för hela den svenska bryggerinäringen. När Oskar Frisé plötsligt avled i juni 1963, mindre än ett år efter det att han tillträtt som vd, blev Franz Hartmann åter vd (och styrelseordförande) på kort varsel. Detta innebar att förhandlingar mellan Hartmann och Nils Holgerson återupptogs under andra förutsättningar. (Intervju med Bertil Bergström i Göteborg 23/11 05.)

personalinskränkningar på chefsnivå inte var aktuella. Vidare ansåg han att det var av största vikt att snabbt komma framåt i överläggningarna, då det annars förelåg stor risk för ryktesbildning och spekulationer. Även börsen skulle kunna påverkas negativt.⁸¹

De problem som uppstått kring formerna för ett eventuellt totalt samgående visade sig även i af Trolles utredningsrapport. Fusionsalternativet, som förordats av utredningen, hade inneburit att aktiekapitalet i företag X skulle utökas, och aktieägarna i företag Y skulle erbjudas att teckna det utökade aktiekapitalet i företag X med sina aktier i företag Y såsom apportegendom. Sedan fusionsalternativet förkastats under sommaren fanns det enbart en lösning – att sammanföra de båda företagens samlade dryckesrörelser i ett gemensamt ägt bolag. Här fanns det enligt utredningen två alternativ:

- Att hela dryckesrörelsen slogs samman i ett gemensamt ägt dotterbolag, som skulle tillhandahålla både produktion och försäljning.
- Ett försäljningsbolag – ett dotterbolag som enbart ägnade sig åt gemensam försäljning av de båda bolagens dryckessortiment.

Inget av dessa två alternativ ansågs som någon fullgod lösning. Om de var de enda alternativ som stod till buds var det första alternativet att föredra, men man skulle i förlängningen verka för ett samgående mellan företagen. Det slutgiltiga förslag som utredningen tillkännagav i augusti 1963 var följande:

”Det föreslås, att styrelserna i de båda företagen fattar beslut om ett totalt samgående i dryckesrörelsen /.../ och att de befullmäktigar en arbetsgrupp att fortsätta undersökningarna i syfte att fastställa den lämpligaste praktiska formen för samarbetet. Den senare frågan synes endast kunna avgöras efter undersökningar, som medför betydande risk för att sekretessen ej längre kan upprätthållas. Ett principbeslut bör föreligga, innan denna risk uppstår.”⁸²

81. Stockholms Bryggerier, pm angående kontakter mellan StB och P & L, bilaga till styrelseprotokoll 28/8 1963, A2 AA:35, FSF.

82. Stockholms Bryggerier, Ulf af Trolles utredningsrapport, bilaga till styrelseprotokoll 1/10 1963, A2 AA:35, FSF.

Det framgår tydligt att af Trolle ansåg att ärendet brådskade, och att de båda företagen snarast var tvungna att ta ett beslut i frågan.

Den slutgiltiga fusionen – Pripp – Bryggerierna AB

Under sommaren 1963 presenterade StB i samarbete med P & L ett åtgärds paket beträffande marknadsföringsåtgärder i samband med "lastbilsutredningen."⁸³ Denna åtgärd var kopplad till de risker som förelåg angående eventuella sekretess- och konkurrensproblem. I detta sammanhang bör det även påpekas att någon form av samgående från aktörshåll var oåterkallelig, och att man utgick från ett gemensamt agerande i denna fråga. Detta indikerar att ett samförstånd rörande någon form av samgående nåtts under augusti månad 1963, men att den slutgiltiga formen fortsatt var under utformning. Inom de båda företagen befarade man att ett samgående kunde leda till att konkurrenter lyckades utnyttja situationen till sin fördel, då man ansåg att ett stort antal kunder och framförallt pressen hade en tendens att ta parti för de mindre företagen. Även om man bedömde att konkurrerande bryggerier inte hade tillräcklig kapacitet att ta marknadsandelar från de två koncernerna, borde man redan innan sammanslagningen offentliggjordes sätta in åtgärder för att förhindra konkurrenternas förväntade aktiviteter. Dessa åtgärder borde utformas så att återförsäljarna och konsumenterna fick en positiv bild av förändringarna, och att detta av goodwill-skäl gavs en omfattande publicitet.⁸⁴

Åtgärds paketet syftade till att man i anslutning till offentliggörandet av samgåendet hade utarbetat en marknadsföringsplan, som innebar att en fungerande distributions och försäljningsorganisation omedelbart kunde möta eventuella konkurrenshot. I första hand skulle de båda företagens distributions- och försäljningsorganisation samordnas tillräckligt för att kunna mota eventuella framstötter från konkurrenternas sida, och att man därför omedelbart skulle kartlägga företagets nuvarande distributionsstruktur och de resurser man förfogade över på försäljningssidan. Kostnaderna för att behålla det

83. Koden "lastbilsutredning" användes av båda koncernerna beträffande utredningsarbetet rörande fusionen.

84. Stockholms Bryggerier, pm beträffande vissa marknadsföringsåtgärder i samband med lastbilsutredningen 12/8 1963, A3 B:5, FSF.

existerande antalet depåer var för hög och strukturen för ineffektiv, vilket innebar att vissa depåer omedelbart borde läggas ned. Det var dock i sammanhanget viktigt att hela omorganiseringen flöt jämnt och funktionellt:

”... den aktivitet, som sätter in i samband med publiceringen, får inte ebba ut och efterlämna ett tomrum. Detta kommer i så fall att fyllas av konkurrenterna. Den första aktiviteten måste oundgängligen följas av nya. Konkurrenterna får inte ges en enda lucka.”⁸⁵

Marknadsavdelningen skulle så snabbt som möjligt reorganiseras, detta skulle följas upp av omstruktureringar inom produktionen. I detta sammanhang var det viktigt att utarbeta en sortimentspolitik, som var intimt förknippat med de två tidigare åtgärderna. Även distributions- och prispolitik rörande förpackningar berördes, då det var viktigt att utforma ett enhetligt system. Pris- och rabattsystemen skulle synkroniseras, där förutom prisfrågan en gemensam policy för automater, kylskåp, butiksinredningar, möbler och borgensåtaganden skulle samordnas.⁸⁶

Det eventuella samgåendet hade som tidigare observerats mött vissa förhinder, dock inte av så allvarlig natur att hela projektet havererat. I september 1963 hade Ulf af Trolle presenterat de fördelar med ”fusionsalternativet” som tidigare hade stött på patrull. Den 30 september fick de kommitterade stöd av StB:s styrelse för att förorda en fusion mellan företagen.⁸⁷ Den 9:e oktober, efter det att samma beslut förordats av P & L:s styrelse, sammanträdde de kommitterade på nytt, då man enhälligt enades om att förorda ett fullständigt samgående mellan de båda företagen. Formen för samgåendet var följande:

85. Stockholms Bryggerier, pm beträffande vissa marknadsföringsåtgärder i samband med lastbilsutredningen 12/8 1963, A3 B:5, FSF.

86. Stockholms Bryggerier, pm beträffande vissa marknadsföringsåtgärder i samband med lastbilsutredningen 12/8 1963, A3 B:5, FSF.

87. Stockholms Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 23/10 1963, A2 AA:35, FSF.

”Av diskuterade former för ett samgående finner kommitterade `fusionsalternativet` vara det klart överlägsna. /.../ Det förordas, att samgåendet tekniskt sett ges den formen, att P & L företager nyemission av aktier och att aktieägarna i StB erbjuds teckna dessa aktier mot betalning med aktier i StB. Kommitterade finner en bytesrelation av 1:1 vara skälig och riktig, vilket innebär att en aktie i StB skall utgöra likvid för en tecknad aktie i P & L. Som förutsättning för att aktieteckningen skall bli bindande förordas, att minimateckningen fastställdes till 55 % av aktierna i StB.”⁸⁸

Fusionen var ett faktum. Det nya bolaget fick namnet *Pripp – Bryggerierna AB*. Huvudkontoret skulle förläggas i Stockholm, medan styrelsens säte förlades till Göteborg. I bolagets ledning kom Nils Holgerson att bli verkställande direktör och Franz Hartmann styrelsens ordförande.⁸⁹ Den formella överenskommelsen ratificerades den 28 november 1963.⁹⁰

Externa reaktioner

Innan vi övergår till att syna vissa kortsiktiga effekter av fusionen skall en kortfattad redovisning rörande de externa reaktionerna på fusionen presenteras, vilket i detta fall innebär reaktionerna på de viktigaste ledarsidorna i den svenska dags- och finanspressen, samt branschorgan.

Från SBF:s sida, i branschorganet *Svensk Bryggeritidskrift*, tolkade man fusionen som ett nödvändigt och naturligt steg i ett pågående strukturrationaliseringsförlopp. De båda företagen hade utvecklats från att vara typiska lokalproducenter till att konsolidera sin ställning regionalt, för att slutligen gemensamt skapa ett heltäckande riksföretag. Detta var enligt SBF en tendens som under lång tid påskyndat koncentrationsutvecklingen, då allt färre produktionsenheter inom både öl- och läskedrycksindustrin varit ett faktum alltsedan andra världskrigets slut. Likt af Trolles utredningsrapport ansåg man att

88. AB Stockholms Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 23/10 1963, A2 AA:35, FSF. De kommitterade var Ulf af Trolle och två grupper bestående av fyra personer från vardera koncern.

89. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 31/10 1963, A2 A:10, C76:1, GLA.

90. Stockholms Bryggerier, överenskommelse mellan P & L och StB om fusion av de båda företagen 28/11 1963, A2 AA:35, FSF.

de största svenska företagsenheterna var blygsamma i sin storlek vid en internationell jämförelse, och att de historiska förklaringarna till denna struktur låg i allt för små och splittrade företagsenheter, samt att de dyra transportkostnaderna lagt hinder för en strukturutveckling, som var i paritet med bl.a. bryggeriindustrin i Danmark och stora delar av Västeuropa. Likt af Trolles analys ansåg man vidare att det nya storföretaget hade större chanser att hävda sig på den förväntade europeiska gemensamma marknaden. Att den utländska konkurrensen redan gjort sig påmind inom främst starkölsförsäljningen såg man endast som en början på en allt större konkurrens även inom klass II segmentet och läskedrycksförsäljningen. Ett starkt företag kunde ta upp konkurrensen med dessa utländska konkurrenter och på sikt även ta marknadsandelar på främmande marknader. De svenska exportmöjligheterna hade alltså förbättrats avsevärt genom fusionen. Några problem eller farhågor angående monopolistiska tendenser eller en försämrad konkurrenssituation uttrycktes aldrig från SBF:s sida, men man ansåg att den strukturella omvandlingsprocessen som den aktuella fusionen innebar skulle ta lång tid i anspråk och kräva mycket stora investeringar.⁹¹

Fusionen nämndes mycket kortfattat i *Affärsvärlden*, där man konstaterade ovan nämnda fakta.⁹² I *Finanstidningen* analyserade man dock fusionen, och enligt denna analys var det ett antal faktorer som var värda att beakta. Med utgångspunkt i den externa årsredovisningen från de båda företagen (1/10 1961 – 30/9 1962), kopplad till den ”verkliga” koncernvinsten, ansåg man att de redovisade nettovinsterna i stort sett motsvarade de egna beräkningarna man gjort rörande koncernnettovinsterna. De båda koncernernas likviditet ansågs som ”synnerligen god” och även soliditeten ansågs vara god, för P & L vidkommande var den t.o.m. ”mycket god”.⁹³ I fråga om bytesrelationen 1.1 av StB aktier i relation med P & L ansågs denna transaktion mycket gynnande för StB:s aktieägare med tanke på att P & L:s ställning och vinstförhållande var något bättre. På längre sikt borde samgåendet gynna aktieägarna och innebära stora fördelar.⁹⁴

91. Svensk Bryggeritidskrift 1963, s. 289ff.

92. Affärsvärlden 47:1963.

93. Finanstidningen 45:1963, s. 930.

94. Finanstidningen 45:1963, s. 932.

Inom den svenska dagspressen divergerade åsikterna om fusionens för- och nackdelar.⁹⁵ På *Dagens Nyheter*s ledarsida hyste man vissa farhågor för de effekter som fusionen kunde tänkas få på lång sikt, men att situationen för närvarande inte var alarmerande, då det fortsatt fanns kvar vissa enheter, däribland de konsument- och producentkooperativa bryggerierna, som bedrev en landsomfattande försäljning. Till sist ansåg man att branschrationaliseringen inom bryggeribranschen med all säkerhet skulle fortsätta, och att "... de näringsfrihetsvårdande myndigheterna har anledning att följa den med skärpt uppmärksamhet."⁹⁶ I *Svenska Dagbladet* var man odelat positiv till fusionen, som på längre sikt skulle innebära stora kostnadsbesparingar genom rationaliseringar i både produktion och distribution. Forskningsarbetet med de brittiska och kanadensiska bryggerikoncernerna skulle innebära att man kunde ta del av den internationella forskningen, som på sikt skulle driva fram ytterligare rationaliseringar inom produktionen. Den enda komplikation man kunde befara var att det nybildade bolaget skulle få en allt för stor marknadsandel, och att man därigenom skulle bevakas extra noga från de statliga myndigheterna. På sikt var de det möjligt att det blev "politiskt nödvändigt" från statens sida att förstatliga den aktuella bryggerikoncernen.⁹⁷ På handelsidan i *Stockholms-Tidningen* såg man odelat positivt på fusionen. Det stod utom allt tvivel att den skulle medföra stora fördelar för hela branschen. Dock ansåg man att vägen för att nå rationaliseringsvinster var lång, men att vissa positiva effekter skulle kunna nås omgående.⁹⁸

Vissa nedslag i landsortspressens reaktioner på fusionen ger en mer pessimistisk syn på fusionens verkan för konkurrenssituationen inom bryggerinäringen. *Eskilstuna-Kuriren* såg fusionen som ett led i en trend som hade fortgått under flera decennier, där StB och P & L successivt köpt upp enskilda bryggerier och koncerner för att vidga sina marknadsandelar, och att det var väntat "... att de beslutat sig för att uppsluka varandra."⁹⁹ *Sydsvenska Dagbladet* såg fusionen som

95. Uttalandena nedan från den svenska pressen är samtliga hämtade från Pressarkivet:

Bryggeriernas och Vattenfabrikernas Serviceaktiebolag 78/1963, se: Stockholms Bryggerier, A3 B:6, FSF.

96. *Dagens Nyheter*, ledarstick 9/11 1963.

97. *Svenska Dagbladet*, handelssidan 9/11 1963.

98. *Stockholms-Tidningen*, handelssidan 10/11 1963.

99. *Eskilstuna-Kuriren*, ledarstick 9/11 1963.

en del i en medveten strategi från StB:s och P & L:s sida att ytterligare utvidga sina marknadsandelar, och att på sikt även inlemma de hittills fristående bryggerierna i Norrland i koncernen. Samtidigt kunde ett eventuellt införande av mellanöl, som var under utredning, innebära förbättrade konkurrensmöjligheter för både inhemska och utländska aktörer.¹⁰⁰ I *Göteborgs Handels- och Sjöfarts Tidning* fokuserade man på möjligheterna för de mindre bryggeriernas förmåga att överleva, där man lyfte fram *Bryggeri AB Falken* i Falkenberg som ett positivt exempel på ett bryggeriföretag i expansion. En kombination av effektiv nationell marknadsföring och en medveten exportstrategi för de mindre aktörerna skulle enligt tidningen stärka dessa aktörers marknadsposition.¹⁰¹ Utifrån ett mer utpräglat vänsterperspektiv ansåg *Ny Dag* att tiden kanske nu var mogen för ett statligt övertagande av bryggerinäringen:

”Utvecklingen inom den svenska bryggerinäringen motsvarar helt den klassiska bilden av hur koncentration, monopol och storfinans dominerar den kapitalistiska utvecklingen i dess högsta – och sista – stadium. Det börjar med kartellavtal om uppdelning av marknaderna i skriftlig form och genom muntliga överenskommelser eller enbart ömsesidig hänsyn. Det fortsätter med uppköp av små bryggerier från de stora bryggeriernas sida. En förbittrad kamp utspelas där man söker köpa upp företag inom fiendens område. /.../ Och nu kommer jättefamiljen Gluff-Gluff, stärkt av äktenskapet, att med förnyad aptit hugga in på de rester som finns kvar på bordet: Norrlandsbryggerierna med 15 % av marknaden, Konsum Wårby med 10%, övriga – främst Tingsryd och Falken – med 10 procent. Koncentrationen av bryggerinäringen, liksom inom en rad andra industrigrenar, har drivits så långt att det naturliga är samhällets övertagande av produktionsmedlen. Vad gäller bryggerierna tillkommer nykterhetspolitiska skäl.”¹⁰²

Till sist bör även *Svensk Industriförenings* uttalande i ämnet observeras. Denna riksorganisation samlade de bryggerier som inte var anslutna

100. Sydsvenska Dagbladet, handelssidan 10/11 1963.

101. Göteborgs Handels- och Sjöfarts Tidning 30/11 1963.

102. Ny Dag. Ledare 12/11 1963.

i Industriförbundet, och förde producentkooperativens (förbunds- bryggeriernas) talan i bryggeripolitiska spörsmål. I sitt organ *Svensk Industritidning* såg man inga reella hot med de två koncernernas sammanslagning. Man fastslog att om inte de mindre, icke koncernägda, bryggerierna inte slogs av panik, torde dessa aktörers fortsatta expansion vara möjlig. Den nya storkoncernens etablerande spelade en mindre roll i detta sammanhang, då det inte enbart var skalfördelar som styrde marknaden – i en bransch som bryggerinäringen fanns det enligt ledarsidan behov av en kvalitetsdiversifiering som gynnade de mindre företagen. I det uppkomna läget gällde det dock ”att stå eniga”, och man garanterade att ”... Svensk Industriförening icke [skulle] vila på hanen, när det gäller att hjälpa till att göra sina bryggerimedlemmar ännu konkurrenskraftigare än tidigare.”¹⁰³

De flesta av dem som uttryckt en viss pessimism var mest bekymrade över att fusionen skulle leda till en försämrad konkurrenssituation, och att koncentrationstendenserna skulle leda till att flertalet av de mindre aktörerna slogs ut eller inlemmades i storkoncernen. Som vi sett ovan hade af Trolle i sin utredningsrapport varnat för en allt för kritisk reaktion från allmänheten och pressen, och i den presskommuniké som presenterades från de fusionerade bolagens sida försökte man med all kraft att mildra denna befarade kritik. Det kan här vara intressant att notera att den offentliga presskommunikén var identisk med fusionskommentaren från SBF, presenterad i *Svensk Bryggeritidskrift*.¹⁰⁴ I presskommunikén lyfte man fram nödvändigheten av den pågående strukturrationaliseringen, och att den företagskoncentration som pågått under lång tid var blygsam i ett internationellt perspektiv. För att de bägge bolagen skulle kunna hävda sig på en konkurrensutsatt öppen marknad var således fusionen en nödvändighet.¹⁰⁵

4.6 Pripp-Bryggeriernas organisation

De direkta verkningar som fusionen fick går givetvis inte att kortfattat analysera, då hela branschens utveckling både på lång och kort sikt påverkades av att en aktör fick en marknadsandel på över 50 procent. Detta behandlas senare i arbetet. De omedelbara initiativ som

103. *Svensk Industritidning*, 11/63.

104. Se: *Svensk Bryggeritidskrift* 1963, s. 289ff, samt: Pripps Bryggerier, presskommuniké 8/11 1963, F4:7, C76:1, GLA.

105. Pripps Bryggerier, presskommuniké 8/11 1963, F4:7, C76:1, GLA.

det nybildade företaget tog under 1964 bör dock i sammanhanget klargöras. Det är främst organiseringen av det nybildade företaget som här står i centrum, då koncernens hela verksamhet skulle omorganiseras och rationaliseras. Av naturliga skäl avgränsas denna process till att enbart omfatta dryckesrörelsen, med siktet inställt på ölproduktionen.

Förändringar inom topporganisationen var nödvändiga, då det nya bolagets organisation skulle omstöpas. I de riktlinjer för topporganisationen som internt presenterades i samband med offentliggörandet av fusionen, framgår det att de produktionsenheter och distributionsnederlag (depåer) som koncernen förfogade över skulle omstruktureras. Den förhoppning man satte till en fullständigt rikstäckande försäljning innebar att antalet distributionsnederlag skulle justeras, samtidigt som produktionen gradvis skulle koncentreras till färre och större konkurrenskraftigare enheter. Samtidigt skulle en betydande utlandsmarknad upparbetas, vilket ställde ytterligare krav på stora produktionsenheter och effektiv distribution. Den strukturella omorganiseringen var av största vikt, men samtidigt insåg man vikten av att gjuta samman de tidigare enskilda bolagen:

”Ovan nämnda strukturella omstöpning utgör en betydelsefull komponent i det organisatoriska problemet. Samtidigt med den strukturella rationaliseringen gäller det att sammansmälta de båda nuvarande företagen till en enhet med en enhetlig företagspolitik och företagsledning, utan att den nuvarande initiativförmågan och arbetsglädjen hos de båda företagens personal störes. Hänsyn måste även tagas till att det nya storföretaget möter vitt skilda marknadsförhållanden inom skilda delar av landet, vilket kräver en betydande anpassningsförmåga i marknadsföringen.”¹⁰⁶

Den nya topporganisationen var således tvungen att både arbeta utifrån ett centraliserings- och decentraliseringsperspektiv. Samtidigt som den planerade strukturrationaliseringen krävde storskaliga lösningar, var man inom koncernledningen medveten om behovet av att anpassa verksamheten efter de olika förutsättningar som gällde

106. Pripps Bryggerier, riktlinjer för topporganisationen i Pripp-Bryggerierna AB, bilaga till styrelseprotokoll 31/10 1963, A2 A:10, C76:1, GLA.

inom olika delar av landet. En uppdelning i geografiskt avgränsade ledningsgrupper skulle innebära en mer flexibel organisation, samtidigt som de regionala ledningsgrupperna skulle styras centralt från koncernledningen. På längre sikt var det viktigt att bygga upp en central ledning med en funktionell uppdelning på huvudkontoret i Stockholm, som i sin tur skulle kompletteras med en regional uppdelning med ett visst antal områden, vars verksamhet styrdes av regionchefer som ansvarade för respektive område.¹⁰⁷ Kurt Rydé pekar på att de största utmaningarna vid fusionen var de gamla motsättningarna mellan de två tidigare konkurrerande företagen. Speciellt var förhållandet mycket ansträngt på försäljningssidan, men även inom administrationen var läget sp nt, då motsättningarna satt mycket djupt. P & L:s f rvarv av Eskilstuna Bryggeri, och den ”dolkst t” som detta innebar i StB:s ögon, var en av de viktigaste faktorerna som låg bakom dessa aversioner. Den ovan nämnda omorganiseringen innebar att s ljledningarna i de tidigare f retagsorganisationerna ersattes med en övergripande koncernf rs ljningschef.¹⁰⁸

I januari 1964 antogs det nya firmanamnet *Pripp-Bryggerierna AB*.¹⁰⁹ Under första halvåret 1964 utarbetade en strukturrationaliseringsgrupp ett underlag som utrett det ekonomiska utfallet vid olika antal produktionsställen. Gruppen presenterade sin utredning vid ett möte i Saltsjöbaden den 1-2 september 1964. I utredningen framgick det att man skulle uppnå ett kostnadsminimum om man förlade produktionen vid minst två eller maximalt fyra produktionsställen.¹¹⁰

107. Pripps Bryggerier, riktlinjer för topporganisationen i Pripp-Bryggerierna, bilaga till styrelseprotokoll 31/10 1963, A2 A:10, C76:1, GLA.

108. Kurt Rydé anser att det var två olika företagskulturer som m ttes. P & L:s dåvarande försäljningschef Ludvig Fehn arbetade genom personliga kontakter och bolaget hade en starkare och effektivare säljorganisation med en bättre ”s ljmentalitet”. StB:s styrka låg i att de hade större medvetenhet om de förändrade krav som den förändrade detaljhandelsstrukturen krävde och att de även hade byggt upp en effektivare distributionsapparat. Efter fusionen inriktade man sig tydligare på att anpassa sig till detaljhandelns förändrade krav, vilket låg i linje med de egna rationaliseringskrav man ställde på den egna organisationen. (Intervju med Kurt Rydé i Stockholm 29/6 2005.)

109. Pripps Bryggerier, styrelseprotokoll 1/2 1964, A2 A:11, C76:1, GLA.

110. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 18/9 1964, A2 A:11, C76:1, GLA. Utredningen redovisade följande: anläggningskapital, fabriksunderh ll, tillverkningsl ner, samt kostnader för frakter till depåer med järnväg eller lastbil. Alternativen angående den optimala produktionsenhetsstrukturen var följande; vid två tillverkningsenheter skulle anläggningarna förläggas till Stockholm och Göteborg; vid tre tillverkningsenheter skulle anläggningarna förläggas i Stockholm, Göteborg och Malmö; vid fyra tillverkningsenheter skulle anläggningarna förläggas till Stockholm, Göteborg, Malmö och Örebro.

Om man valde att förlägga produktionen vid tre tillverkningsenheter skulle Münchenbryggeriets (Stockholm) kapacitet inte vara tillräcklig, och en ny anläggning vid Ulvsunda, som var under utredning, skulle medföra mycket stora anläggningskostnader. Alternativet var att förlägga ett storbryggeri i Örebro, varvid Münchenbryggeriets kapacitet skulle vara tillräcklig. De beslut som fattades utifrån utredningens resultat var följande:¹¹¹

- Tre- och fyra bryggerialternativen skulle ytterligare utredas. Förutsättningarna för att behålla lokala tapperier skulle även undersökas.
- Förutsättningarna att pressa kostnaderna för att anlägga ett storbryggeri i Stockholm skulle utredas vidare. Alternativ till det nuvarande Münchenbryggeriet och det planerade storbryggeriet i Ulvsunda skulle presenteras för att ytterligare kunna pressa kostnaderna.
- I framtiden skulle distributionsnederlag placeras så att de kunde anslutas till järnvägsnätet.
- En avvecklingsplan skulle upprättas för de befintliga tillverkningsställena inom koncernen - detta på grundval av dess driftsduglighet och lönsamhet.

Förutom Ulvsundaprojektet föreslog även utredningen en ny produktionsenhet i Göteborg. Denna skulle enligt planerna förläggas i Västra Frölunda. Det fanns problem med att ansluta distributionen till det existerande järnvägsnätet, men markkostnadsläget innebar att man beslutade en fortsatt utredning rörande samtliga alternativ angivna ovan.¹¹²

Under samma period, i maj 1964, hade Ulf af Trolle tillsammans med Birger Ygge genomfört en undersökning gällande distributions-tekniska frågor. Metoden och syftet med undersökningen var att af Trolle och Ygge skulle besöka depåer inom de olika försäljningsområdena, detta för att skaffa sig en uppfattning om de behov som fanns och att skapa sig en bild av de förändringar som kunde bli aktuella

111. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 18/9 1964, A2 A:11, C76:1, GLA.

112. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 18/9 1964, A2 A:11, C75:1, GLA.

vid en omstrukturering av distributionsnätet.¹¹³ Att utredningsarbetet rörande koncernens förväntade strukturrationalisering satt fart var en förutsättning för en mer specifik planering gällande den framtida produktions-, försäljnings-, och distributionsstrukturen. Pripp Bryggeriernas fortsatta utveckling följs upp i kapitel 7 och 8.

Sammanfattning

Vägen fram till fusionen mellan koncernerna i Stockholm och Göteborg präglades av ökad konkurrens och kraftiga spänningar mellan de två koncernledningarna. Pripp & Lyckholms fortsatta expansion genom förvärven av Malmö Förenade Bryggerier och Eskilstuna Bryggeri var den utlösande faktorn som till stor del förklarar den uppkomna situationen. Stockholms Bryggerier kände sig hotade av Pripp & Lyckholms inbrytningar i sitt traditionella försäljningsområde och framställningen visar med största tydlighet att det var förvärvet av Eskilstuna Bryggeri som uppfattades som en ren krigsförklaring från Stockholmskoncernens sida. Stockholms Bryggerier svarade med att själva förvärva bryggerier i Lidköping, Avesta och Arboga. De försök till samarbete som inleddes under år 1962 ledde inte till några resultat, utan det var snarare så att konkurrenssituationen förstärktes. Från båda parter sida insåg man slutligen att situationen var ohållbar och att respektive koncern hade något att vinna på att någon form av samarbete inleddes. För att detta skulle gå att genomföra krävdes det dock att en opartisk utredning tillsattes, vilket skedde då man anlidade Ulf af Trolle.

Utredningen tog fasta på de fördelar en fusion skulle innebära för båda parter. Den förväntade ökade konkurrensen från utlandet genom den allt öppnare europamarknaden satte press på koncernerna att agera, detta för att skapa en stark aktör inom Sverige. Att stärka den svenska konkurrenskraften både inom och utom Sverige var en viktig faktor i fusionsplanerna. När väl fusionen kom till stånd under vintern 1963 hade en storskalig svensk bryggerikoncern – Pripp – Bryggerierna – bildats. Genom omfattande strukturrationaliseringar inom både produktion och distribution skulle man skapa förutsättningar för en stark nationellt täckande och exportorienterad bryggerikoncern.

113. Stockholms Bryggerier, fusionshandlingar, pm rörande organisation och personalbehov vid depåer 8/5 1964, A3 B:3, SFM.

5. Distributionssektorns omvandling och mellanölets förändringstryck

I framställningen har förändringarna inom distributionssektorn¹ under den aktuella perioden tidigare lyfts fram, och det är nu hög tid att diskutera denna strukturomvandling. Här skall den generella utvecklingen belysas, där fokus sätts på strukturomvandlingen under 1950- och 1960-talen. Det är inte frågan om någon omfattande undersökning, då framställningen syftar till att sätta omvandlingen inom bryggeriindustrin i ett vidare perspektiv. Strukturomvandlingen inom distributionssektorn hade stor inverkan på bryggeriindustrins marknadsförings-, försäljnings- och distributionsstruktur. De storskaliga lösningarna inom detaljhandeln genom framväxten av supermarkets och stormarknader, samt grossistföretagens ökade betydelse för distributionen av öl, är två av de viktigaste faktorerna som hade stark påverkan på bryggeriindustrin. Effekterna av dessa förändringar löper genom hela arbetet, givetvis med tydlig koppling till bryggeriindustrin.

Introduktionen av ett öl, som i alkoholhalt låg mellan starköl (klass III) och pilsner (klass II), innebar stora förändringar för bryggeriernas distribution och marknadsexpansion. Det nya ölet, som kom att kallas mellanöl (klass IIB), skulle säljas under samma premisser som pilsnern, vilket innebar att trycket på distributionskedjan mellan bryggerier och detaljister ökade, samtidigt som nya aktörer, både svenska och utländska, sökte sig in på en marknad som präglades av

1. I följande diskussion kommer *distributionssektorn* att användas som samlingsbegrepp för både detalj- och grossisthandeln. När dagligvaruhandeln diskuteras specifikt används även begreppen *livsmedelshandeln*, *supermarket* och *detaljhandel*.

kraftig expansion. Inledningsvis skall dock en av förutsättningarna för denna förändring – de förbättrade transportmöjligheterna – kortfattat presenteras.

5.1 De förbättrade transportförutsättningarna

Under efterkrigstiden ökade godstransporterna generellt i Sverige. Nya möjligheter att koncentrera tillverkningen och öka godstransporterna över en större geografisk yta innebar på sikt att bryggerierna utvecklade nya strukturer, då organisationsformerna allt mer kom att inriktas till färre och större enheter. Denna omvandling vävs in i de följande kapitlen och vad som här står i fokus är att kort diskutera de förändrade logistiska förutsättningarna.

Distributionen av öl hade under mellankrigstiden och fram till mitten av 1950-talet främst varit begränsad till lokala eller regionala marknader. De förklaringsfaktorer som hittills diskuterats är BIF:s organisering i områdeskarteller och alkohollagstiftningens preventiva inverkan på vidgad distribution och försäljning. Bryggerierna ingick inte under denna period i något fristående grossistnätverk och de enskilda bryggerierna svarade sålunda själva för distributionen och hade organiserat den interregionala distributionen genom egna nederlag eller upplag (depåer). Med detta följde höga transportkostnader, som till stor del kan förklaras utifrån det vittförgrenade nätverk som byggts upp mellan producent, detaljist och konsument.² Befolkningsintensiteten hade en avgörande betydelse och försäljningen av pilsner till detaljhandeln. En försäljningsform som främst var koncentrerad till Stockholmsregionen, Syd- och Västsverige.³ Generellt var bryggeriindustrins distribution uppbyggd på transporter med mindre och medelstora lastbilar. Transportavstånden från tillverkningsställe till återförsäljare divergerade betydligt mellan de tätbefolkade regionerna och glesbygden, framförallt i Norrland. Järnvägstransporter utnyttjades mycket marginellt och enbart ett fåtal depåer var kopplade till järnvägsnätet.⁴

2. Den svenska bryggeriindustrin, s. 69f.

3. Den svenska bryggeriindustrin, s. 77.

4. Den svenska bryggeriindustrin, s. 82ff.

Bryggeriindustrins distribution gynnades av att det svenska vägnätet byggdes ut och anpassades efter den ökade transportintensiteten. Den totala godsmängden via lastbil ökade med ca 5,5 procent per år mellan 1950 till mitten av 1960-talet, detta till följd av större fordon och effektivare lastning och lossning.⁵ Enligt en beräkning ökade det totala transportarbetet med lastbil med ca 10,5 procent per år under efterkrigstiden fram till mitten av 1960-talet, samtidigt som kostnaderna sjönk. En viktig orsak var den förnyelse som lastbilsparken hade genomgått, vilket innebar att lastbilar, som genom sina storleksfördelar och tekniska utveckling, blev allt billigare i drift.⁶ Förutsättningen för en utvidgad och samordnad distribution var således goda. De var främst de större aktörerna som kunde expandera och på sikt nå en rikstäckande distribution, medan de medelstora bryggerierna utökade sina försäljningsområden i de mest tätbefolkade regionerna söder om Norrland. De mindre bryggerierna behöll karaktären av lokala eller regionala distributörer, dock med viss distribution utanför sina försäljningsområden.⁷ Några medelstora bryggerier kom även att utveckla nya distributionskanaler genom att lägga över delar av distributionen på grossistföretag. Tillsammans med effektivare produktionsteknik var den förbättrade infrastrukturen och de nya distributionskanalerna viktiga förutsättningar för den förändringsprocess som här skall undersökas.

5.2 Distributionssektorn

Förändringarna inom distributionssektorn efter andra världskriget har bl.a. belysts av Jan Jörnmark, Hugo Kylebäck, Hans Kjellberg, Walter Schuster, Sven Gerentz och Jan Ottosson.⁸ Efterkrigsplaneringen, som inleddes redan under andra världskriget (1943), var startskottet för de strukturrationaliseringar som genomfördes under 1950 och 1960-talen. Likt bryggeriindustrin kom detaljhandelskartellavtal att övervakas under ledning av Kommerskollegiums ledning. Planhushållningsdebatten kom att skapa stora näringspoli-

5. Kritz, L. 1968, s. 24ff. En utförlig redovisning angående godstransporternas utveckling mellan 1950 – 1966 ges i denna undersökning.

6. Krantz, O. 1972, s. 118.

7. SIND 1976:6, s. 72.

8. Se Jörnmark, J. 1998, Kylebäck, H. 2004, Kjellberg, H. 2001 och Gerentz, S. & Ottosson, J. 1999.

tiska motsättningar mellan näringslivet och SAP, motsättningar som fanns kvar in på 1950-talet. De regleringar som hade införts under kriget avvecklades successivt, och priskontrollen avskaffades slutligen 1956.⁹ Elimineringen av nyetableringskontrollen och bruttoprissystemet har diskuterats ovan, och det är effekterna av dessa avregleringar som diskuteras i detta avsnitt.

Bakgrund

I Jan Jörnmarks tolkning av förändringsprocessen inom distributionssektorn under 1950 och 1960-talen finns en bred analys kring de externa och interna förklaringsfaktorerna som ledde fram till distributionssektorns omvandling. Han pekar på att det under en längre tid pågått en anpassning till en mer ”liberal” eller ”amerikaniserad” distributions- och detaljhandelssektor, som tog sig uttryck i bl.a. supermarkets och stormarknader. Dessa förändringar utmanade tidigare system och ägargrupperingar. De största förändringarna skedde mellan 1958-1962, då de etablerade aktörerna (ICA och ASK m.fl.) genomgick omfattande strukturomvandlingar.¹⁰ Det var även under denna period som förändringarna började ställa nya krav på den svenska bryggerinäringen, vilket bidrog till att förstärka den omvandlingsprocess som intensifierades efter andra världskriget. Gerentz och Ottosson sammanfattar strukturomvandlingen inom detalj- och partihandeln (med utgångspunkt från Stockholm), där de viktigaste bakomliggande faktorerna var:¹¹

- Internationella handelsvägar och affärsmöjligheter öppnades.
- Den nationella industriella tillväxten lade grund för en exceptionellt omfattande välståndsutveckling.

9. Gerentz, S. & Ottosson, J. 1999, s. 174ff.

10. Jörnmark, J. 1998, s. 110ff. Jörnmarks analys får stöd av den bild som Henry Larsson vid Tingsryds Bryggeri gav under intervjuerna i januari och februari 2005. Larsson påpekade att främst PLM hade bedrivit ingående studier av den amerikanska detaljhandeln, detta i syfte att utveckla sin emballageutveckling för att möta förändrad efterfråga från producenter, grossister och detaljister. Även inom Åhlén & Holm anordnades studieresor till USA, där man studerade ”modern merchandising” och de utmaningar koncernen stod inför en utbyggnad av det egna ”self – service – systemet. Se: Åhlén & Holm AB, bilaga till styrelseprotokoll 29/1 1961, A2:4, FSE. Även inom KF var de amerikanska influenserna viktiga, vilket diskuteras i Kylebäck, H. 2004, s. 150.

11. Gerentz, S. & Ottosson, J. 1999, s. 347f.

- Den ökade köpkraften innebar den nödvändiga injektionen för distributionssektorns expansion.
- Motorismens genombrott under 1950- och 60-talen, som tillsammans med en medveten stadsplanering och institutionella förändringar, banade väg för en storskalig lösning av handel och distribution.

De avregleringar som diskuterades i kapitel 2 var några av de grundläggande förutsättningarna för distributionssektorns omvandling. Förbud mot bruttoprissystemet och nyetableringskontrollen var två mycket viktiga faktorer, som tillsammans med transportsektorns och godstrafikens expansion skapade ett förändringstryck som ledde fram till de omfattande strukturomvandlingarna inom distributionssektorn. En annan viktig faktor var de olika detaljist- och grossistblock som växte fram under mellankrigstiden och som expanderade kraftigt under efterkrigstiden. De viktigaste aktörerna i detta sammanhang var *Hakonbolaget*, *Svenska varor (SV)*, *Eol*, *Essve* och *Nordsvenska Köpmanna AB (NS)*, som tillsammans lade grunden för *ICA AB* och *ICA Förbundet*.¹² Andra viktiga aktörer under samma period var *AB Svenska Kolonialvarugrossister (ASK)*, *Kooperativa Förbundet (KF)*, *EPA* och Åhlén & Holms *TEMPO*.¹³

Strukturomvandlingen

Ett tydligt exempel på förändringarna i detaljhandeln är Åhlén & Holms och deras varuhuskedja Tempo, vars första varuhus öppnade i Stockholm 1932, två år senare än EPA som etablerade sitt första varuhus i Stockholm 1930.¹⁴ Dessa etableringar var en del av den omfattande ökningen av supermarkets i de svenska tätorterna och som tidigast slog igenom i storstadsregionerna. Några av de viktigaste företagen ökade kraftigt sin omsättning under 1950-talet.

12. Kylebäck, H. 2004, s. 128ff.

13. Kylebäck, H. 2004, s. 131ff.

14. Gerentz, S. & Ottosson, J. 1999, s. 260. En anledning för etableringen av dessa nya företagskedjor som dessa författare pekar på var KF:s utbredning och osäkerheten inför den framtida roll som ICA-rörelsen kunde spela. Se: Ibid. s. 198f.

Tabell 5.1 Omsättning för fem livsmedelsdetaljister 1950–1960 (mkr i löpande priser)

	1950	1955	1960
Konsum	1 682	2 605	3 365
ICA	i.u	416*	406*
Turitz & Co (EPA)	131	263	467
Åhlén & Holm	87	190	457
Metro	10	i.u	88

Källa: ICA:s historiska arkiv, ICA – centralt, bilaga till styrelseprotokoll 20 – 21/9 1961, A2:6, FSF

** Omsättningen bygger på 1956 respektive 1959 års statistik.*

Inriktningen mot en ökad självbetjäning inom distributionssektorn satte fart under slutet av 1950-talet. Inom livsmedelssektorn kom supermarkets allt mer att ersätta den äldre försäljningsformen med små och specialiserade enheter. De företag som främst profilerade sig och satsade på den nya försäljningsformen var Tempo, som 1961 hade etablerat 42 supermarkets eller varuhus i Sverige. Tätt inpå återfanns Konsum, som samma år hade 40 supermarkets. Metro och ICA hade 9 respektive 8 supermarkets etablerade samma år.¹⁵ I denna statistik finns inte EPA:s expansion representerad, men ser man till det totala antalet supermarkets som företaget hade etablerat år 1961 (69st.), var antalet fler än t.ex. Tempo, som totalt hade 48 enheter samma år.¹⁶ Vad denna statistik tydligt visar är den eftersläpning som ICA uppvisade vid denna tidpunkt. Från och med detta år skedde dock stora förändringar inom ICA, och en gemensam identitet (logo) bland de privata kooperatörerna skapades.¹⁷ För bryggeriernas vidkommande var den allt tydligare centraliseringen i fråga om centrala inköp av största vikt. Inom ICA beslöts det att:

”Den centrala inköpsavdelningen vid ICA – centralen skall vara central konsult i inköpsfrågor för alla ICA – enheter och verka för att ICA:s inköpsmakt koncentreras centralt, där sådan koncentration anses gagna ICA – rörelsen. Därvid

15. Jörnmark, J. 1998, s. 69. Definitionen av supermarket är ”självbetjäningbutik med fullständigt livsmedelssortiment och en årsomsättning överstigande 3 miljoner kronor.” (ibid.).

16. Gerentz, S. & Ottosson, J. 1999, s. 309.

17. Jörnmark, J. 1998, s. 71.

skall dock utgångspunkten vara, att ICA – enheterna självständigt skall handha inköp, som är speciella för en enhet och att inköpscentralerna självständigt skall ombesörja huvuddelen av sina inköp.”¹⁸

Den ”egentliga detaljhandeln”¹⁹ koncentration innebar att antalet livsmedelsbutiker minskade från ca 30 – 33 000 butiker på 1950-talet till ca 20 000 år 1964. Samtidigt ökade dess omsättning under samma period från ca 5 miljarder kronor till ca 10 miljarder kronor. År 1973 var antalet butiker nere i ca 12 000, medan omsättningen hade ökat till ca 20 miljarder kronor. I sitt betänkande år 1973 upp-gav butiksetableringsutredningen att utvecklingen inneburit att den genomsnittliga omsättningen per butik hade ökat under perioden, men att detta inte gav en rättvis bild. Man pekade på den ägarkoncentration som uppstått, och som exempel lyfte man fram att 10 procent av livsmedelsbutikerna omsatte 50 procent av försäljningen.²⁰

Tabell 5.2 Den svenska detaljhandeln 1971

Grupp/kedja	Antal försäljningsställen	Total omsättning (milj. kr)	Därav omsättning livsmedel (milj. kr)
Konsum	2 685	8 698	5 360
ICA	5 477	6 961	5 780
Vivo (ASK)	772	1 324	1 170
Tempo/Wessels	86	2 878	1 010
NK/Turitz	116	2 400	950
Favör (ASK)	280	640	565
Metro	64	366	325
Övriga kedjor	117	726	640
Övriga supermark.	47*	430*	380*
Övriga livs.butik	2 400*	1 500*	1 350*
Summa	12 044	25 923	17 530

Källa: SOU 1973:15, s. 46.

Anm. 1. Markerade* siffror är uppskattade värden, övriga bygger på inlämnade uppgifter från respektive grupp/kedja. Anm. 2. Övriga kedjor är: Ce-Jis, Kiplers, Gesters, Saga Hemköp, Ringköp, Hjelms/Stjärnbutikerna, Martin Olsson, Hemköpscentralen, Bogö, Kärnbutikerna och Sabis.

18. ICA:s historiska arkiv, ICA – centralt, bilaga till styrelseprotokoll 29 – 31/1 1962, A2:7, FSE.

19. Begreppet innefattar inte apotekshandel, handel med bilar och drivmedel eller handel med vin och sprit. Se: SOU 1973:15, s. 43.

20. SOU 1973:15, s. 44.

Flera av de äldre aktörerna hade konsoliderat sin ställning i början av 1970-talet. Det var främst ICA som brutit sig in som den största aktören inom livsmedelshandeln, dock med relativt små butiksenheter. Därefter kom Konsum, med en större total omsättning, men marginellt mindre inom livsmedelshandeln. Även ASK-gruppen hade en stark position. Inom Tempo och EPA (Turitz) hade satsningen på supermarkets och ett bredare sortiment inneburit etablering av stora butiksenheter, men fortsatt var de viktiga aktörer inom livsmedelshandeln. Inom partihandeln genomfördes även en omfattande strukturrationalisering som accelererade under 1960-talet, då en kraftig koncentration kom till stånd mätt i antal lagercentraler. Från ca 200 lagercentraler år 1960 sjönk antalet till ca 60 år 1973 (gäller ASK, ICA och KF).²¹

5.3 Strukturomvandlingens betydelse för bryggeriindustrin

Distributionen var en av de största kostnaderna för bryggeriindustrin, speciellt under den period då livsmedelshandeln var karaktäriserad av små enheter med små inköp per leveranstillfälle.²² Fram till 1955 var den regionalt inriktad och det var försäljningen av starköl som skapade utrymme för en mer rikstäckande distribution.²³ Under BIF:s organisation med lokala monopol uppfattades det begränsade distributionsområdet (eller försäljningsområdet) som något ”naturligt”, och kontakterna med detaljisterna, som bestod av små specerihand-

21. Gerentz, S. & Ottosson, J. 1999, s. 350.

22. I samtalen med Henry Larsson vid Tingsryds Bryggeri lyftes distributionsfrågan fram och det poängterades att ansträngningarna för en effektiv distribution var en av huvudfrågorna när man byggde upp strategin för 1960-talets expansion. ICA (med dess olika förgreningar, t.ex. Eol) var den viktigaste och största kunden under 1960-talet, men försäljningen till KF var även betydande. Inom Stockholmsregionen var som tidigare påpekats Metro-butikerna en viktig kund. Det är dock av intresse att notera det tidiga samarbetet med Wessels i Malmö, och att man i samband med öppnandet av stormarknaden lät bygga ett eget lager för öl och läsk. Detta lager byggdes upp i samråd med Wessels, och skapade förutsättningar för en ökad effektivitet från Tingsryds sida. Över huvud taget var det de stora leveranserna till stora butiksenheter som växte fram under 1960-talet viktiga i distributions – ekonomiskt hänseende. Detta till trots byggdes det inte upp något nära samarbete med grossistsidan, och de svenska bryggerierna har hela tiden varit hänvisade till att bygga upp ett eget kostsamt distributionsnätverk. (Intervju med Henry Larsson i Råå 2/2 2005.)

23. Stockholms Bryggerier, sammanträde inom StB styrelse 11/5 1960, bilaga till styrelseprotokoll 11/5 1960, A2 AA:33, FSF. Både Christer Skantze och Henry Larsson pekar på starkölsdistributionens roll för större geografiskt spridd distribution. (Intervju med Christer Skantze i Falkenberg 7/3 2006 och Henry Larsson i Råå 2/2 2005.)

lare, var uppbyggd på principen ”säljarens marknad”.²⁴ I en analys kring StB:s framtida marknadsförutsättningar påpekade man att:

”Utvecklingen inom detaljhandeln – kedjebildning, varuöverflöd, köpslagan och mekaniserad försäljning – kräver en formellt fast men i realiteten flexibel prispolitik och en effektiv bevakning av butiksutrymmen och varuexponering.”²⁵

Ökningen av antalet supermarkets²⁶ innebar att bryggeriernas försäljningsavdelningar fick arbeta mer målinriktat gällande bevakning av butiksutrymme och varuexponering, och inte minst var man medvetna om vikten att bygga upp starka *varumärken*. Denna fråga kommer att lyftas fram senare i arbetet när mellanölet diskuteras, men redan här bör det påpekas att övergången till självbetjäningsbutiker satte press på bryggerierna att utveckla nya emballage, vilket i sammanhanget handlade om försök med övergång till engångsflaskor men främst burkemballager. Engångsemballager gav ökade möjligheter till att anlita grossistföretag, främst när det gällde den rikstäckande distributionen.²⁷ För flera enskilda bryggerier blev övergången till burkemballager en väg att öka sin distributionskapacitet och ökade möjligheterna att anlita grossistföretag.²⁸ En annan viktig faktor var

24. Henry Larsson pekar på den känsla av ömsesidighet som präglade förhållandet mellan speccerihandlare och bryggeriutkörare inom den äldre distributionsformen. Utköraren tog själv upp beställningar och hade tillträde till butikens lagerutrymmen etc. Den ökade konkurrensen och förändringarna inom distributionssektorn innebar att bryggeriets försäljningsledning fick arbeta mer effektivt för att behålla sina marknadsandelar, och att detta var en omställning som var svår för de aktörer som arbetat på en trygg hemmamarknad. Håkan Meyer, tidigare vid Pripps, påpekar i samma intervju att en av de största svagheterna hos Pripps var just denna avsaknad av kontakt med sina återförsäljare, och att den period då man arbetat under säker och trygg hemmamarknad hade inbäddat försäljningsorganisationen i denna marknadsbild. (Intervju med Henry Larsson och Håkan Meyer i Margareterorp 13/1 2005.)

25. Stockholms Bryggerier, sammanträde inom StB styrelse 11/5 1960, bilaga till styrelseprotokoll 11/5 1960, A2 AA:33, FSF.

26. I samband med minskningen av antalet butiksenheter ökade antalet supermarkets mycket kraftigt. År 1950 fanns det 217 supermarkets i Sverige, för att tio år senare öka till 5 451. År 1965 hade antalet ökat till 8 336. Se: Handelsnytt, 1: 1967, s. 60.

27. För StB vidkommande inleddes ett samarbete med Hakon-bolaget (ICA) år 1960, med det uttalade syftet att försöka lägga ut delar av den rikstäckande distributionen på grossistledet. Se: Stockholms Bryggerier, memoar av Bertil Elmfeldt, bilaga till styrelseprotokoll 28/11 1962, A2 AA:35, FSF. Se även kapitlet om Tingsryd (kapitel 6), där samarbetet med bl.a. Eol (ICA) skapade möjligheter till en mer rikstäckande distribution.

28. Se kapitel 6 angående Tingsryds Bryggeri och Bryggeri AB Falkens distributionsstrukturer.

givetvis att försöka binda upp en given detaljistkedja och på det sättet säkra försäljningen och marknadsandelar, vilket dock i de flesta fall visade sig vara problematiskt.²⁹ Pris- och rabattfrågan var en viktig del för att säkra leveranserna till detaljistkedjorna, vilket inte minst gällde de stora koncernbryggerierna:

”I syfte att rationalisera distributionen men även för att stärka vår [StB] konkurrenskraft infördes på hösten 1959, sedan omfattande prov gjorts vid våra landsortsföretag, ett enhetligt rabattsystem inom koncernen. Rabatterna var en kombination av kvantitetspremier per leverans och årsomsättningsbonus. De var av nödvändighet så anpassade, att de innebar en sänkning av den genomsnittliga prisnivån. Införandet av rabatterna hade föregåtts av en hård kampanj från handelns sida och leddes på ett synnerligen aggressivt sätt av det Ica-anslutna Essve.”³⁰

Den förändrade inköpsstruktur som centrala inköp innebar skapade en starkare förhandlingsposition för handlarna gentemot bryggerierna, och innebar en ökad konkurrens inom pris- och rabattsystemen. Samtidigt försköts tyngden på försäljningsområden mot en allt tydligare insikt om vikten att söka skapa centrala försäljningsavtal med distributörer och detaljister.³¹ Kurt Rydé pekar på att omvandlingen inom distributionssektorn satte press på bryggeriindustrin och att den är en viktig förklaringsfaktor rörande fusionen mellan P & L och StB:

”En annan tung faktor som pockade på uppmärksamhet var den omfattande strukturomvandling som pågick inom handeln med inriktning mot stora kedjor och butiker. Grossisthandeln visade tydliga ambitioner att vilja överta distributionen av bryggeriprodukter till butikerna. ICA tryckte på!”³²

29. I detta sammanhang är det av intresse att lyfta fram ICA:s inställning till frågan, där man uttalat på central nivå ”... icke [skulle] binda sig i inköphänseende till något speciellt bryggeriföretag.” Se: ICA historiska arkiv, ICA centralt, styrelseprotokoll 14/11 1963, A2:8, FSF.

30. Stockholms Bryggerier, memorandum av Bertil Elmfeldt, bilaga till styrelseprotokoll 28/11 1962, A2 AA:35, FSF.

31. Kurt Rydé pekar på den stora betydelse systemet med *förhandsorder* hade för att effektivisera försäljningen och distributionen till detaljhandeln. (Brev från Kurt Rydé till författaren 25/10 2005.)

32. Brev från Kurt Rydé till författaren 25/10 2005.

Pripps, som hade byggt upp en stark distributionsapparat, blev inte beroende av de enskilda grossistföretagen, men även KF hade utvecklat en egen distribution. Dessa koncerner hade en rikstäckande distributionskapacitet som flera av de mindre aktörerna saknade.³³

Förpackningsfrågan

Förpackningsfrågan var i detta sammanhang en viktig faktor för att kunna förlägga delar av distributionen till grossistledet (för de aktörer som valde denna strategi), men även för att sänka de egna transportkostnaderna. Inom *Plåtmanufaktur AB* (PLM) gjordes en långtidsutredning under 1959-60, som slog fast att den pågående strukturomvandlingen inom distributionssektorn skulle leda fram till en ökad efterfrågan på engångsförpackningar. PLM hade under Knut Laurins ledning redan vertikalt integrerat och omstrukturerat sin produktion och koncentrerat tillverkningen till tre tillverkningsställen i Malmö, Lysekil och Nybro. PLM:s samarbete med *Continental Can Co* i Förenta staterna och *Metal Box* i England hade bidragit till att man byggt upp en fullt modern produktionsteknik, som innebar nya möjligheter för omfattande produktionsökningar. Det bör tilläggas att PLM under tidigt 1960-tal förvärvade flera glasbruk (Surte-, Årnäs- och Hammars glasbruk) som servat bryggerierna med buteljer alltsedan sent 1800-tal.³⁴ Samarbetet mellan PLM och Tingsryds Bryggeri är bara *ett* exempel på hur denna nya innovation skapade möjligheter för en relativt liten aktör att ta betydande marknadsandelar. Det är också ett tydligt exempel på hur aktörer inom distributionssektorn (här Eol – ICA) ställde nya krav för att uppnå en mer effektiv distribution och en logistiskt smidig lösning, då man som grossist ville undvika den omfattande hanteringen av tombuteljer som returflaskan innebar. För P & L och StB hade lanseringen av burköl (klass II) inte varit någon påtaglig succé enligt koncernernas egen bedömning. I en internutredning inför mellanölsintroduktionen år 1965 fastslogs detta och utredningen föreslog att koncernen borde begränsa sin lansering inför mellanölsintroduktionen till en (1) produkt tappad på burk.³⁵ En anledning som bidrog till att P & L

33. SIND 1976:6, s. 71f.

34. Flaskposten, 1965:1, s. 20.

35. Pripps Bryggerier, beslutsunderlag i mellanölsfrågan, våren 1965, F7:4, C76:1, GLA.

och StB inte var drivande i lanseringen av burköl var att deras egen distributionsapparat var uppbyggd på returflaskor och att detta var en viktig konkurrensfördel. För de bryggerier som valde att lägga ut delar av distributionen på grossistföretag var burkemballaget en viktig innovation. Förpackningsindustrin ville in på marknaden, och samarbetet mellan PLM och Tingsryds Bryggeri är ett exempel på denna dynamik som senare skall diskuteras. Detaljhandeln såg även mycket positivt på den förenklade hanteringen som ett engångsemballage innebar, en inställning som givetvis underlättade lanseringen av burköl från de enskilda bryggeriernas sida.³⁶

Före år 1955 hade allt öl förpackats på returflaskor (med undantag för tappning och försäljning på fat), och det var först när starkölet introducerades i oktober 1955 som öl på burk lanserades, dock i mindre utsträckning.³⁷

Tabell 5.3 Förpackningstyper inom bryggeriindustrin 1901 - 1971

År	Förpackningstyp	Vikt, g
1901	33 cl RF (glasbutelj)	415
1932	33 cl RF (glasbutelj)	360
1949	33 cl RF (glasbutelj)	305
1955	45 cl EF plåtburk	65
1959	33 cl EF stubby (glas)	170
1969	28 cl EF rigello (plast/papp)	20
1970	45 cl EF rigello (plast/papp)	32
1971	35 cl EF aluminiumburk	20

Källa: Pris- och kartellfrågor 1972:6-7, s. 49. Förklaring. RF = returförpackning, EF = engångsförpackning.

Försök att utveckla en lättare förpackningstyp hade tagit fart på allvar under efterkrigstiden. Ledande i denna produktutveckling var PLM och deras integrerade företag. De negativa faktorer som plåtburken uppvisade var att den i relation till returflaskan var en

36. Intervju med Christer Skantze i Falkenberg 7/3 2006.

37. Christer Skantze påpekar i sammanhanget att Bryggeri AB Falken tidigt insåg distributionstekniska fördelar med att tappa starköl på burk. På sikt kom den att stå för ca 80 procent av bryggeriets starkölsförsäljning. (Intervju med Christer Skantze i Falkenberg 7/3 2006.)

dyr förpackningstyp, som i slutändan innebar en dyrare produkt för konsumenten.³⁸ Detta var också en av de viktigaste faktorer som Pripps lyfte fram i sin mellanölsutredning år 1965.³⁹ Men som tidigare påpekats var engångsförpackningen (främst burkötet) ett sätt för de mindre bryggerierna att ta marknadsandelar. Statens Pris- och kartellnämnd observerade detta i sin bryggeriutredning:

”Engångsförpackningarnas introduktion på den svenska marknaden innebar att malt- och läskedrycksindustrins produkter i denna emballageform gavs samma distributionsmöjligheter som gäller övriga produkter i detaljhandelsledet. Engångsförpackningarnas införande har härigenom skapat ökade konkurrensmöjligheter dels genom att bryggerier med en begränsad egen transportapparat kunnat utnyttja nya distributionskanaler för att nå en större marknad. /.../ Då systemet med returflaskor för öl och läskedrycker i butiken kräver utrymme och tid för tomglashantering har följden blivit att endast omkring 2/3 av landets livsmedelsbutiker säljer både engångs- och returglas, medan de övriga huvudsakligen enbart saluför engångsförpackningar.”⁴⁰

I samma utredning fastslogs det att de utländska bryggerierna dragit fördel av engångsförpackningarna, då dessa innebar att de inte behövde betala för de kostsamma returtransporterna. De utländska aktörerna kom att öka sina marknadsandelar i samband med mellanölsintroduktionen. Viktigt för denna marknadspenetrering var distributionssektorns strukturomvandling och inte minst de logistiska fördelar som ett engångsemballage innebar.

Distribution och säljkanaler

Distributionen av öl ändrade karaktär under andra halvan av 1950-talet, då en större andel av försäljningen tidigare hade gått direkt till hushållen eller restauranger/caféer. I stället blev försäljningen allt mer knuten till distributionssektorn.

38. År 1969 var prisskillnaden mellan returflaska (33 cl) och engångsplåtburk (45 cl) 16 öre respektive 30 öre. Se: Pris- och kartellfrågor 1972: 6-7, s. 50. En negativ faktor som inte uppmärksammades under initialskedet var de negativa miljökonsekvenser metallburken medförde.

39. Pripps Bryggerier, beslutsunderlag i mellanölsfrågan, våren 1965, F7:4, C76:1, GLA.

40. Pris- och kartellfrågor 1972: 6-7, s. 51.

Tabell 5.4 Försäljningen av öl (klass I och II) fördelad på kundkategorier 1954/55 - 1964 (procent)

Försäljningsled	1954/55	1957/58	1959/60	1961	1962	1963	1964
Direkt till hushåll	28,8	25,3	23,5	22,5	18,8	18,4	17,7
Partihandel	-	-	-	-	4,5	4,0	7,7
Livsmedelsbutiker	46,6	57,9	60,2	62,6	61,0	64,6	62,7
Näringsställen	24,6	16,8	16,3	14,9	15,7	13,0	11,9
Totalt	100	100	100	100	100	100	100

Källa: Svensk Bryggeritidskrift 1966, s. 100.

Anm. 1. Mellan 1962 och 1964 ingår bryggeriernas avhämtningsförsäljning i statistiken för livsmedelsbutiker (1,2 % år 1962 och 3,4 % år 1964).

Anm. 2. Försäljning till partihandel redovisas för första gången av kontrollstyrelsen år 1962 (ca 75 % till livsmedelsbutiker och ca 25 procent till näringsställen år 1962).

Anm. 3. Med näringsställen åsyftas försäljning genom utskänkning.

Den tydligaste förändringen i tabell 5.4 är att partihandeln fick en ökad andel av distributionen. Statistiken i tabell 5.5 nedan visar att bryggerierna under kategori "övriga" utnyttjade den externa distributionsformen (partihandel och ombud) mer än Pripps, som hade en större egen distributionsorganisation. Den undersökning som denna statistik bygger på visar även att flera av de mindre bryggerierna (med en försäljning understigande en miljon liter per år) fortsatt var mer aktiva inom försäljningen direkt till hushåll. Strukturuomvandlingen inom distributionssektorn ledde dock fram till att flera av de medelstora bryggerierna lyckades lämna den tidigare lokala distributionsbegränsningen.⁴¹ De bryggerier som fortsatt var lokalt förankrade, hade vid slutet av 1960-talet utvidgat sitt distributions-

41. Förutom Pripps och KF (Wårby) hade fyra bryggerier en mer omfattande regional distribution ca 1970: Förbundsryggeriet Kopparbergs Bryggeris försäljningsområde sträckte sig från Jämtland i norr till en linje som sträckte sig från strax söder om Norrköping till Uddevalla. Banco Bryggerier (Skruv) hade som det andra förbundsryggeriet försäljningen söder om denna linje; Tingsryds Bryggeri och Åbro Bryggeri i Vimmerby distribuerade i ett område strax söder om en linje som sträckte sig norr om Mälaren, Hjälmaren och Vänern. Tingsryds Bryggeri hade även distribution i Hälsingland. Slutligen hade Grängesbergs Bryggeri (inklusive Mariestads Bryggeri) försäljning inom ett område från Jämtland i norr till Göteborg i söder. Se: Pris- och kartellfrågor 1972: 6-7, s. 80. Att Bryggeri AB Falken inte räknas in bland dessa bryggerier är ett misstag, då man enligt Statens industriverk var det femte största bryggeriet i Sverige år 1969, en marknadsposition som stärktes betydligt under första halvan av 1970-talet. Se: SIND 1976:6, s. 69ff.

område genom punktinsatser i form av depåer i vissa områden för lokal distribution.⁴²

Tabell 5.5 Bryggeriernas försäljningsformer fördelad på kundkategorier 1968/69 (procent)

	Partihandel och ombud	Detaljhandel	Restauranger	Direkt till hushåll	Summa
Pripps	10	60	20	10	100
Övriga	34	43	10	13	100
Totalt	20	53	15	12	100

Källa: Pris- och kartellfrågor 1972: 6-7, s. 82.

Försäljningsformernas fördelning inkluderar *samtliga* bryggeri-produkter. Om man begränsar den till försäljningen av öl (klass II a och IIB) var bryggeriernas egen distribution till detaljhandeln mer dominerande och denna trend förstärktes fram till mitten av 1970-talet. Försäljningsandelen via partihandel ökade även under samma period, medan direktförsäljningen till hushåll direkt från bryggeriet utvecklades till en allt mer marginell försäljningsform.⁴³ Bl.a. Tingsryds Bryggeri och Bryggeri AB Falkens samarbete med de ICA-an slutna grossistföretagen förklarar till stor del partihandelns stora försäljningsandel inom kategorin ”övriga bryggerier”. Vid sidan av de norrländska bryggerierna var det bara Pripps och KF som bedrev egen distribution i Norrland i egenskap av rikstäckande distributörer.⁴⁴

5.4 Mellanölet

Försäljningsregleringen av maltdrycker hade varit föremål för omfattande förändringar alltsedan implementerandet av 1919 års pilsnerdricksförsäljningsförordning. De alkoholpolitiska reformerna vid mitten av 1950-talet hade inneburit betydande avregleringar. Den stora efterfrågan på starköl, som för bryggeriindustrins vidkommande blev den omedelbara effekten av denna avreglering, höll inte i sig och det var först en bit in på 1960-talet som försäljningen av starköl

42. SIND 1976:6, s. 72.

43. SIND 1976:6, s. 73

44. SIND 1976:6, s. 71.

nådde samma nivåer som vid introduktionen år 1955. Försäljningen av pilsner var relativt stabil fram till år 1964. Det var ingen aktör inom branschen eller någon av de alkoholpolitiskt sakkunniga som till fullo kunde förutse de stora förändringar som mellanölsreformen i oktober 1965 skulle föra med sig. En facktidskrift uttryckte saken kortfattat: ”Överhuvud taget vet man på bryggerihåll mycket litet om *vad* som kommer att hända på ölmarknaden – men man vet att *mycket* kommer att hända.”⁴⁵ Detta delkapitel fokuserar enbart på de effekter som kom att få en avgörande betydelse för den svenska bryggeriindustrin och lämnar den alkoholpolitiska debatten åt sidan.

Bakgrund

Mellanölsfrågan aktualiserades första gången av *1956 års Rusdrycksförsäljningsutredning*, samt i en proposition framlagd av finansminister Gunnar Sträng år 1957.⁴⁶ Det fanns dock ett kraftigt motstånd inom både regering och riksdag. Strängs företrädare, Per Edvin Sköld, var en uttalad motståndare till förslaget. Så länge Sköld satt kvar i riksdagen lades inte något nytt förslag fram, och det var först i januari 1965, två månader efter det att Sköld lämnat riksdagen, som Sträng återkom med en motion i mellanölsfrågan.⁴⁷ Inom SBF diskuterades mellanölsfrågan under första halvan av 1960-talet. SBF kommenterade *1954 års Bryggeriutrednings* resultat och man ansåg att en logisk följd av utredningen borde innebära att alkoholgränsen för klass II på sikt skulle höjas över dåvarande maxgräns på 2.8 procent.⁴⁸ En artikel i *Svensk Bryggeritidskrift* år 1962 behandlade Kontrollstyrelsens utlåtande rörande nytt förslag till mellanöl.⁴⁹ Under år 1964 intensifierades frågan, då två representanter för Högerpartiet

45. Fri köpenskap 9: 1965, s. 15.

46. Svensk Bryggeritidskrift 1964, s. 34. Finansministerns förslag återfinns i proposition 143: 1957.

47. Lindblad, H. & Lundkvist, S. 1996, s. 92. Enligt Christer Skantze var Gunnar Sträng en drivande kraft för att ett mellanöl skulle introduceras. Under första halvan av 1960-talet var åtminstone Bryggeri AB Falken informerade om att mellanölsfrågan drevs Gunnar Sträng. (Intervju med Christer Skantze i Falkenberg 3/7 2006.)

48. Svensk Bryggeritidskrift 1960, s. 57. I 1954 års Bryggeriutrednings betänkande diskuteras inte någon ändring i bestämmelserna rörande ölets alkoholhalt. Se: SOU 1959:46, samt Svensk Bryggeritidskrift 1960, s. 305.

49. Svensk Bryggeritidskrift 1962, s. 146ff.

väckte motioner i riksdagens andra kammare.⁵⁰ Frågan var således förankrad inom bryggeriindustrin på ett tidigt stadium, och vad som i detta sammanhang är av intresse är hur de viktiga aktörerna reagerade och agerade på ett eventuellt mellanölsinförande. Formellt kom propositionen om mellanöl på våren 1965 och riksdagsbeslutet togs den 21 maj samma år. Mellanöl klass IIB med en alkoholhalt på max 3.6 viktprocent skulle få säljas inom dagligvaruhandeln från den 1 oktober 1965.⁵¹

Viktiga strategival

För StB och P & L:s vidkommande var, som vi ovan sett, införandet av ett mellanöl för försäljning inom detaljhandeln inte i förgrunden för de fusionsutredningar och fusionsdiskussioner som pågick under perioden 1962 – 1963. I Ulf af Trolles rapport nämns över huvud taget inte detta scenario, och det var först efter fusionen vid årsskiftet 1963/64 som man insåg att stora förändringar *kunde* vara på gång rörande ett eventuellt införande av mellanöl. Som tidigare påpekats innebar bildandet av storkoncernen Pripps att stora struktur-rationaliseringar planerades inom både produktion, distribution och försäljning, och att man delade in koncernen i tre huvudregioner. I februari 1965 beslöt man inom koncernledningen att indela dryckesrörelsen i sex regioner, vars regionchefer skulle vara direkt underställda ledningen i Stockholm.⁵² Denna indelning korresponderade i stort sett med det framlagda förslaget från år 1964. Indelningen var kopplad till den dåvarande kapaciteten inom koncernen och syftet var att öka effektiviteten och inleda ett närmare samarbete mellan de olika enheterna inom Pripps. Detta skulle lättast åstadkommas

50. Svensk Bryggeritidskrift 1964, s. 33f. Motionerna syftade till att successivt ändra konsumtionsstrukturen. För att åstadkomma denna struktur, från starksprit till maltdrycker, ansåg båda motionärer att en mer kvalitetsbetonad produkt än klass II (med en alkoholstyrka mellan klass II och klass III) skulle försäljas inom detaljhandelssektorn. Det förslag från finansministern som äsyftades var i form av ett interpellationssvar den 6 november 1963. Motionerna föll i riksdagen då bevillningsutskottet ställde sig negativa till förslagen, som krävde en grundläggande nykterhetspolitisk förändring för att kunna aktualiseras. Inom SBF diskuterade man detta utifrån antagandet om att finanspolitiska faktorer skulle sätta press på ett slutgiltigt (positivt) avgörande i frågan.

51. Pripps Bryggerier, pm angående information inför mellanölet, 2/8 1965, F7:4, C76:1, GLA.

52. De sex regionerna var: 1. Malmö, 2. Göteborg, 3. Linköping (Norrköping), 4. Eskilstuna, 5. Stockholm och 6. Falun. Se: Pripps Bryggerier, internt meddelande 24/2 1965, bilaga till styrelseprotokoll 6/5 1965, A2 A:12, C76:1, GLA.

genom en utökning av antalet regioner. På längre sikt var syftet med den nya indelningen att den uteslutande skulle vara kopplad till försäljningsverksamheten, medan den planerade koncentrationen av produktionsenheter skulle löpa enligt tidigare riktlinjer. Man utgick ifrån att gränsdragningen mellan regionerna i viss mån var provisorisk och att eventuella förändrade förutsättningar kunde innebära vissa justeringar.⁵³

Den ökade konkurrensen från utlandet, som af Trolles utredningsrapport lade stor vikt vid, lyftes åter fram vid de interna diskussionerna rörande införandet av mellanöl.⁵⁴ Inom Pripps var man oroad över den förväntade skärpta konkurrenssituation:

”De fristående svenska bryggerierna håller idag 40 % av klass II-marknaden. Vi har att räkna med att dessa har ambitioner att tillförsäkra sig andelar av klass IIB-försäljningen motsvarande dem de har i nuvarande marknadssituation. Utöver de svenska konkurrenterna tillkommer ett flertal utländska bryggeriföretag. Att döma av erfarenheterna från starkölsintroduktionen 1955 kommer floran av utländska märken att bli betydande i initialskedet. Kärntruppen av riksdistribuerade och riksannonserade märken kan förmodas bestå av Tuborg, Carlsberg, Heineken, Amstel, Pilsner Urquell och något eller några tyska ölmärken.”⁵⁵

Pripps ledning utgick ifrån att de svenska och utländska konkurrenterna skulle ta en större marknadsandel inom mellanölssortimentet än vad de för närvarande hade inom det övriga maltdrycks-sortimentet. För att bemöta den förväntade konkurrensökningen var det av största vikt att utveckla en sortimentspolitik som fokuserade på ett antal centrala varumärken. Kopplat till detta var insikten om att man för första gången inom detaljhandeln på allvar skulle möta jämbördiga utländska konkurrenter vid sidan av de redan etablerade inhemska konkurrenterna som redan hade en betydande

53. Pripps Bryggerier, internt meddelande 24/2 1965, bilaga till styrelseprotokoll 6/5 1965, A2 A:12, C76:1, GLA.

54. Stockholms Bryggerier, pm rörande strukturrationalisering inom bryggerinäringen, maj 1964, A3 B3, FSF.

55. Pripps Bryggerier, beslutsunderlag i mellanölsfrågan, mars 1965, F4:7, C76:1, GLA.

andel av pilsnermarknaden.⁵⁶ En medveten satsning på varumärken hade som tidigare påpekats varit aktuell sen slutet av 1950-talet, då konkurrensen inom den rikstäckande distributionen hade ökat. Den mest innovativa och medvetna satsningen på varumärken och nya emballagetyper stod som vi senare skall se Tingsryds Bryggeri för. Redan år 1960 hade man etablerat sig på Stockholmsmarknaden med försäljning av ”Tingsryds Pilsner Special” på burk, och man hade samtidigt knutit två expanderande grossister och detaljister till sig.⁵⁷ Samma år satsade Tingsryd på stora annonskampanjer inom dagspressen och fackpressen, då man introducerade klass II på burk i Stockholmsregionen. Man uppnådde under denna perioden näst intill rikstäckande distribution och försäljning. En medveten satsning på att exponera sina varor i varuhus och snabbköp innebar en ny strategi från branschens sida.⁵⁸ Tingsryds satsning på burköl intensifierades och nya rabattsystem utvecklades regionalt för att gynna denna förpackningstyp.⁵⁹ Denna strategi, som var kopplad till detaljhandelns strukturomvandling, hade uppmärksammats inom Pripps och inför mellanölsstarten lade man upp följande strategi:⁶⁰

- Ett fundamentalt krav var att *skaffa butiksutrymme* som var i paritet med den förväntade marknadsandelen. Det butiksutrymme som Pripps vid tillfället förfogade över fick inte minskas eller pressas tillbaka av andra aktörer.
- Koncernens position på olika marknadssektorer var uppbyggd på ett flertal specifika *varumärken*. Gällande den nya sektorn (mellanöl) fanns det ytterligare behov för att täcka marknaden olika segment.
- Tre olika varumärken inom mellanölssegmentet föreslogs: ”Pripps Öl” – som skulle marknadsföras som koncernens

56. Pripps marknadsandel under perioden oktober 1964 – januari 1965 var följande: Klass I 65 %; Klass II 60 %; Klass III 64 %. Man hoppades att kunna uppnå en marknadsandel på ca 55 % av den totala mellanölsförsäljningen. Se: Pripps Bryggerier, beslutsunderlag i mellanölsfrågan, mars 1965, F7:4, C76:1, GLA.

57. Stockholms Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 11/5 1960, A2 AA:33, FSF. De två grossisterna och detaljisterna var Möller & Co och Metro-butikerna AB.

58. Köpmannen 38:1960, s. 2ff.

59. Fri köpenskap 40:1962, s. 4.

60. Pripps Bryggerier, beslutsunderlag i mellanölsfrågan, mars 1965, F7:4, C76:1, GLA.

huvudprodukt med bred, folklig anknytning; ”Three Towns” (TT) – en sen tidigare välkänd produkt som kunde konkurrera med övriga utländska varumärken och som redan såldes som starköl. Produkten var tänkt att nå en yngre konsumentkategori och kunde bl.a. lanseras som ett ”party-öl”; ”SKÅL International” – ett varumärke som skulle lanseras i riktlinje med Pripps internationella avtal inom SKOL International. En exklusiv produkt som var tänkt som ett alternativ till de exklusiva utländska konkurrentprodukterna.

Förutom de tre varumärkena skulle två ”specialöl” ingå i mellanöls-sortimenten, ”Carnegie porter” och ”Pripps Julöl”. En diskussion fördes huruvida äldre lokala varumärken skulle lanseras vid introduktionen. Risken att försäljningen av denna varugrupp skulle ta andelar av huvudsortimentet fanns givetvis, samtidigt som detta sortiment skulle ta marknadsandelar från konkurrenterna. Satsningen på lokala varumärken sågs dock inte som en självklarhet, då denna försäljning grundade sig på de tidigare förhållandena, då de lokala bryggerierna hade haft monopol på distributionen inom sitt försäljningsområde. Att försäljningen av pilsner hade fortsatt enligt det äldre mönstret innebar inte att detta skulle bli fallet vid mellanölsförsäljningen:

”I den nya marknadssituationen kommer endast riksmärken att vara livsdugliga. Livsmedelshandelns exponeringsmöjligheter kommer att sätta gränserna för ett alltför brett sortiment. Tendenserna till alltmer centraliserad inköspolitik för kedjebildningar av olika slag kommer även att verka i riktning mot de stora riksannonserade märkena. En vidareutveckling av lokalöl kommer även att försvåra den framtida strukturrationaliseringen. Behovet av differentierad sortimentspolitik skall täckas av centrala märken.”⁶¹

Till skillnad mot starköl hade försäljningen av klass II på burk inte utvecklats positivt för Pripps vidkommande. Det föreslogs att burksortimentet av mellanöl i ett initialskede skulle koncentreras till TT. I stället förordades en satsning på förpackningar av typen returflaska och engångsglas. Man var trots allt medveten om burkförpack-

61. Pripps Bryggerier, beslutsunderlag i mellanölsfrågan, mars 1965, F7:4, C76:1, GLA.

ningens potential på längre sikt, och förutom de utländska konkurrenterna hade Tingsryd, TILL-bryggerierna och Bryggeri AB Falken kapacitet att tappa öl på burk.⁶²

Under sommaren 1965 började planeringen för mellanölsintroduktionen att intensifieras och förväntningarna på ökad försäljning var högt ställda inom hela branschen. Inom detaljhandeln var även planeringen i full gång. Svenska Köpmannaförbundet publicerade en förteckning över de svenska bryggerier som skulle ha en rikstäckande distribution av mellanöl vid introduktionen i oktober 1965.

Tabell 5.6 De svenska bryggeriernas planerade mellanölsortiment 1965.

Bryggeri	Varumärke
Appeltoffska Bryggeri AB	Svensk International Beer
Bockens Bryggerier AB	Bockens mellanöl
Falken Bryggeri AB	Falcon Beer
Grängesbergs Bryggeri	Gränges Pilsner
Gällivare Bryggeri AB	Top öl
Kopparbergs Bryggeri AB	Tre Skilling Banco
Luleå Bryggeri AB	Luleå Nyckel
Nässjö Bryggeri AB	Fat 21
Pripp-Bryggerierna AB	Pripp öl, Three Towns IIB, Skål
Sandwalls Ångbryggeri	Sandwalls Guldöl
Förbunds Bryggeriet Södra Sverige AB	Tre Skilling Banco
Tingsryds Bryggeri AB	Tingsryds King
Wårby Bryggerier AB	Wårby öl
Åbro Bryggeri KB	Åbro öl
Östersunds Bryggeri AB	Till
Östra Bryggeri AB	Lion Lyxpilsner

Källa: Köpmannen 37:1965, s. 17.

Anm. De bryggerier som skulle agera agent åt utländska ölmärken var följande:

Tingsryds Bryggeri AB, Dansk öl (Ceres Bryggerierna), Koff och Löwenbräu;

Kopparbergs Bryggeri AB, Holsten Bier. Övriga utländska bryggerier anlitate agenter (grossister) formellt fristående i förhållande till de svenska bryggerierna.

Samtliga av de fristående bryggerierna (dock inte vissa aktörer i Norrland) var inställda på att bedriva en näst intill rikstäckande mel-

62. Pripps Bryggerier, beslutsunderlag i mellanölsfrågan, mars 1965, F7:4, C76:1, GLA.

lanölsdistribution. Denna ambition hade tidigare begränsats till ett färre antal självständiga bryggerier.⁶³ Mellanölet kunde således bryta de äldre försäljnings- och distributionsmönstren som var bundna till det distributionssystem som rådde under BIF:s reglering. De allt mer centraliserade inköpsrutinerna inom detaljhandeln som hade inneburit en övergång till effektivare förhandsordersystem, förbättrad distribution och logistik, samt en förväntad ökning av efterfrågan av mellanöl, lade grunden för optimismen bland de svenska bryggerierna – både hos de mindre självständiga aktörerna och inom Pripps. Samtidigt står det klart att inga nya *svenska* aktörer sökte sig in på marknaden inför mellanölsintroduktionen, utan det var de existerande bryggerierna som räknade med att stärka sina positioner.

Försäljningen av starköl och pilsner hade som tidigare påpekats visat små förändringar fram till 1962. Fram till mellanölsintroduktionen hade dock starkölsförsäljningen utvecklats positivt och i stort sett fördubblats sen slutet av 1950-talet. Det var främst lättölsförsäljningen som gick tillbaka, medan läskedrycksförsäljningen expanderade kraftigt.⁶⁴ Det är uppenbart att klass II och III upplevde en positiv försäljningstrend, vilken överensstämmer med den totala konsumtionen och maldryckskonsumtionens förändringar.⁶⁵

Mellanölsintroduktionen

Inom SBF lyste optimismen igenom då det gällde mellanölets betydelse för den svenska bryggeriindustrin. I Svensk Bryggeritidskrift tryckte man särskilt på de kvalitetsvinster som det nya ölet skulle innebära. På ledarsidan skrev man under rubriken ”Lång natts färd mot dag”:

”I allmänhet brukar det väl inte innebära någon större ”revolution” när en vara undergår en förbättring som kvalitetsmässigt motsvarar blott *åtta tusendelar av innehållet*. På ölfronten har emellertid denna relativt obetydliga ökning av alkoholinnehållet från 2,8 till 3,6 procent fört med sig en allmän kvalitetsförbättring även i fråga om

63. Dessa bryggerier var: Bryggeri AB Falken, Tingsryds Bryggeri AB, Pripp-Bryggerierna AB, Grängesbergs Bryggeri AB, Risingsbo Ångbryggeri AB, Sandwalls Ångbryggeri AB och Östersunds Bryggeri AB. Se: AB Stockholms Bryggerier, förteckning över svenska bryggerier 11/5 1964, A3 B:3, FSE.

64. Svensk Bryggeritidskrift 1966, s. 102.

65. För statistik angående totalkonsumtion och dryckeskonsumtion av maldrycker, se: Svensk Bryggeritidskrift 1967, s. 72.

övriga delsubstanser, så att totalresultatet blir en dryck av den välbalanserade typ som sedan länge runt om i världen befunnits vara det mest "lagoma" och därför i längden det bästa ölet. Därför kan man tala om revolution på den svenska ölfronten. Att efter 50 år åter få rätt att inom det egna landets gränser i sina egna butiker få köpa ett riktigt svenskt öl – det måste kännas som en om och senkommen myndighetsförklaring och som en befrielse från svårförståliga regleringsföreskrifter."⁶⁶

I samma ledare diskuterades och kritiserades det omfattande distributionsproblem som uppstått, då de svenska bryggerierna inte fick frakta mellanölet från tillverkningsstället före kl.12 på natten till den första oktober 1965. Detta innebar att bryggerierna inte kunde leverera till sina egna distributionscentraler eller till andra grossister, och att man därigenom inte hade någon möjlighet att bygga upp ett lager för leverans till butik på premiärdagen. Däremot kunde de utländska leverantörerna leverera sitt öl till de olika tullkammarna, för att därifrån direkt efter tullformalitetserna leverera till detaljhandeln.⁶⁷ Detta skapade stora problem för de flesta av de svenska bryggerierna, speciellt de som hade lång transportväg till de viktiga storstadsregionerna. Pripps, som bedrev tillverkning i dessa regioner, drabbades av naturliga skäl inte lika hårt.⁶⁸

Efter introduktionen visade det sig att bryggeriernas mellanölsortiment utökades om man jämför med de uppgifter som gavs under våren 1965.⁶⁹ Många mindre bryggerier såg mellanölet som en möj-

66. Svensk Bryggeritidskrift 1965, s. 353.

67. Svensk Bryggeritidskrift 1965, s. 355.

68. Ett intressant exempel på hur ett bryggeri som hade sin produktion i "periferin" lyckades lösa denna problematik var Tingsryds Bryggeris minst sagt snillrika lösning. Enligt Henry Larsson (intervju i Råå 2/2 2005) hade Pripps tagit kontakt med Kontrollstyrelsen, som i sin tur påpekade för Henry Larsson de bestämmelser som gällde vid distributionsstarten. Från Tingsryds sida var man inte på det klara med hur man skulle lösa transporten till främst den viktiga Stockholmsregionen, speciellt inte om man ville ha sitt mellanöl i butikerna på morgonen den första oktober. Henry Larsson tog då kontakt med tullchefen i Stockholm och förhörde sig om möjligheterna att inom frihamnens område placera ett större parti starköl (åtta långtradar med 32 pallar "mellanöl" i varje fordon) för vidare export till Finland (fram till den förste oktober klassades mellanölet som starköl och kunde därför hanteras efter gällande exportförsäljningslagstiftning). På natten den första oktober skulle dock partiet omvandlas genom "ändrad order" från exportöl till mellanöl, och därigenom lyckades Tingsryds Bryggeri få ut sitt mellanöl till detaljhandeln i hela Mälarenregionen samma dag som konkurrenterna Pripps och KF.

69. Vid sidan om det mellanölsortiment som anges i tabell 5.6 var det ytterligare 15 nya varumärken på den svenska mellanölsmarknaden. Se: Svensk bryggeritidskrift 1965, s. 358ff.

lighet att komma in på nya marknader, men även flera utländska bryggerier såg nya möjligheter då mellanölet släpptes fritt inom den svenska detaljhandeln.

5.5 Försäljningsökning och ökad import

Genom mellanölsreformen kom den svenska ölkonsumtionen att förändra struktur. Trenden är tydlig – i tabell 5.7 kan denna förskjutning följas mellan 1955 – 1975.

Tabell 5.7 Den svenska maltdrycksförsäljningen 1955 – 1975. Milj. liter.

Varuslag	1955	1956	1957	1958	1959	1960	1961	1962	1963	1964
Kl. I	76,8	69,1	66,7	76,4	76,4	72,7	65,4	62,8	59,1	53,7
Kl. II	218,7	197,4	199,4	192,9	202,1	198,1	203,6	198,0	219,0	230,9
Kl. III	5,1	14,7	9,1	9,5	9,8	10,6	10,8	11,6	17,8	16,4
Summa	300,6	281,2	275,2	278,8	288,3	281,4	279,8	272,4	295,9	301,0
Export	1,3	1,4	1,3	1,5	1,5	1,1	1,3	1,1	1,2	1,3
Total	299,3	279,8	273,9	277,3	286,8	280,3	278,5	271,3	294,7	299,7

Varuslag	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975
Kl. I	48,2	44,4	38,9	40,4	41,9	42,3	53,3	64,5	91,0	103,1	102,4
Kl. IIA	197,7	119,2	101,7	89,7	76,6	71,0	68,6	62,1	53,7	39,5	32,1
Kl. IIB	39,2	143,1	174,8	220,4	283,3	295,2	295,9	289,0	283,3	291,1	294,1
Kl. III	20,0	13,3	19,7	34,4	32,1	29,5	27,0	25,6	23,3	23,8	24,1
Summa	305,1	320,0	335,1	384,9	433,9	438,0	444,8	441,2	451,3	457,5	452,7
Export	3,8	0,7	0,6	0,4	0,4	3,5	4,4	1,5	3,1	1,7	2,1
Total	301,3	319,3	334,5	384,5	433,5	434,5	440,4	439,7	448,2	455,8	450,6

Källa: Svensk Bryggeritidskrift 1962, s. 215; 1965, s. 443. SIND 1976:6, s. 42. SOS Handell/Utrikeshandel 1955 – 1975.

Anm. 1. Statistiken återger den svensktillverkade försäljningen och inkluderar samtliga klasser av maltdrycker. Detta innebär att försäljningen av importerade och exporterade maltdrycker är exkluderad.

Anm. 2. Produktionsstatistiken mellan 1955 – 1960 är baserad på produktionsåret första oktober till sista september.

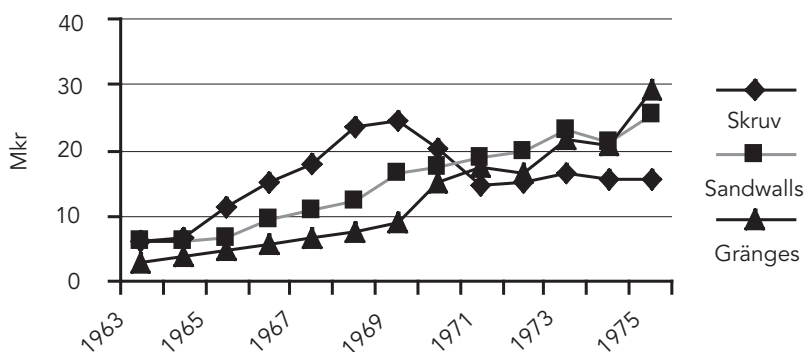
Anm. 3. I försäljningen av klass I år 1975 saknas svagdrickstillverkningen. Med tanke på denna maltdrycks stadiga nedgång sen 1965 bör den inte uppgå till mer än 12,6 miljoner liter (1974 års tillverkning).

Anm. 4. Statistiken gällande starköl (klass III) år 1955 anger tillverkningen efter 1/10 1955. Statistiken gällande mellanöl (klass IIB) år 1965 anger tillverkningen efter 1/10 1965.

Anm. 5. Klassbeteckningen på klass II ändras till klass IIA vid mellanölsreformen.

Pilsnerförsäljningen (klass II) var, trots vissa fluktuationer, relativt konstant fram till 1965 för att sedan allt mer gå tillbaka fram till 1975. De stora försäljningsökningarna måste främst tillskrivas mellanölet, men även starkölsförsäljningen ökade påtagligt, dock med tydliga fluktuationer. Den största ökningen rörande starkölsförsäljningen från 1967 berodde enligt SBF på den kraftiga skattehöjningen på vin och starksprit (ca 10 procent). Enligt samma källa uppskattade Kontrollstyrelsen att detta kunde förklara 30- till 40 procent av ökningen. En annan faktor var den omreglering av starkölsförsäljningen som den statliga alkoholpolitiska utredningen iscensatte mellan november 1967 och juli 1968. Denna reform var ett försök att fritt sälja starköl inom detaljhandeln och ölkaféer inom Göteborgs- och Bohuslän samt Värmlands län.⁷⁰ Den ökade starkölskonsumtion innebar att försöket blev kortlivat, men trots detta låg starkölsförsäljningen kvar på en hög nivå fram till 1975. I detta sammanhang är det dock försäljningen av mellanöl som står i fokus. Det krävs ingen större fantasi för att inse att ökningen hör samman med den ökade tillgängligheten, samtidigt som mellanölsförsäljningen innebar en tillbakagång för pilsnerförsäljningen. Diagram 5.1 visar att flera av de mellanstora bryggerierna ökade sin omsättning efter mellanölsintroduktionen.

Diagram 5.1 Tre medelstora bryggeriers omsättning 1963 – 1975 (mkr i 1954 års priser)



Källa: Svenska Aktiebolag 1964/65 – 1976/77.

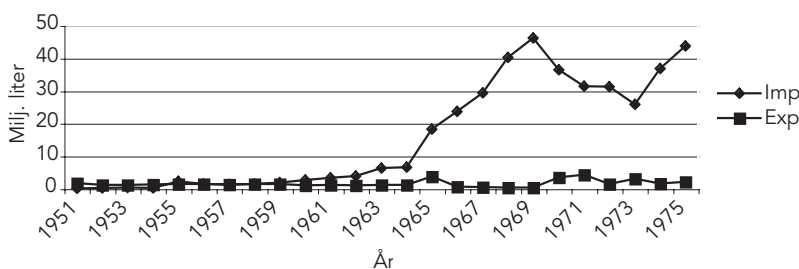
Anm. De tre företagen är AB Förbunds Bryggeriet Södra Sverige i Skruv (från år 1967 Banco-Bryggerierna i Skruv AB), AB Sandwalls Bryggeri (Borås) och Grängesbergs Bryggeri AB.

70. Svensk Bryggeritidskrift 1968, s. 277.

De tre bryggeriernas omsättning ökade generellt efter mellanölsintroduktionen år 1965. Skruv hade dock redan *innan* mellanölsintroduktionen fördubblat sin omsättning år 1964 och fortsatte att öka kraftigt fram till år 1970, då man med vissa fluktuationer gick tillbaka. Sandwalls omsättningsökning följer tydligare mellanölsintroduktionen och deras tillväxtökning är fram till år 1975 stabil. Grängesbergs exceptionellt kraftiga ökning år 1970 förklaras genom att man detta år fusionerades med Mariestad Bryggeri AB, ett bryggeri som man redan hade förvärvat år 1967 men som de första åren var ett helägt dotterbolag.

Hittills har fokus varit riktat på försäljningen av de *inhemskt tillverkade* maltdryckerna. Det står dock klart att *ölimporten* ökade markant under 1960-talet och att denna ökning accelererade efter mellanölsintroduktionen 1965. Förhållandet mellan den svenska maltdrycksexporten och maltdrycksimporten presenteras i diagram 5.2 nedan.

Diagram 5.2 Import och export av maltdrycker i Sverige 1951 – 1975. Milj.liter.



Källa: SOS Handell/Utrikeshandel 1951 – 1975.

Maltdryckslagstiftningen från 1920-talet fram till 1955 hade i realiteten inneburit ett handelshinder, dels genom starkölsförsäljningsförbudet men även det faktum att pilsnerdrickans (klass II) låga inbryggningsstyrka och alkoholhalt saknade motsvarighet i de potentiella exportländerna. En annan viktig aspekt var de höga transportkostnaderna och systemet med returflaskor, som utgjorde en mycket effektiv importbarriär. Det var först genom starkölsreformen år 1955 som importen av utländskt öl blev en realitet, men den fick då enbart ske genom AB Vin- & Spritcentralen.⁷¹

71. Svensk Bryggeritidskrift 1954, s. 233f, samt SOU 1959: 46, s. 251.

Tabell 5.8 Svensk import av maltdrycker 1954 – 1975. Milj. liter.

Varuslag	1954	1955	1956	1957	1958	1959	1960	1961	1962	1963	1964
Kl. III		2,19	1,50	1,34	1,49	1,90	2,66	3,40	3,86	5,81	5,87
Kl. II		0,03	0,02	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02	0,03	0,53	0,83
Summa	0,21	2,22	1,52	1,35	1,50	1,92	2,68	3,42	3,89	6,34	6,70

Varuslag	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975
Kl. III	6,53	5,05	5,70	5,49	4,31	3,95	4,31	4,25	3,37	3,35	4,15
Kl. II	4,62	0,10	0,11	0,01	0,00	0,02	0,06	0,01	0,06	0,03	0,03
KL. IIB	7,17	18,55	23,66	34,72	41,09	31,28	26,41	27,01	22,44	32,16	38,55
Summa	18,32	23,70	29,47	40,22	45,40	35,25	30,78	31,27	25,87	35,54	42,73

Källa: SOS Handel/Utrikeshandel 1954 – 1975.

Anm. 1. Klassificering för år 1954 saknas. Detta års summa bygger på angivna kvantitet alkoholhaltiga maltdrycker. Anm. 2. Importen av klass IIB år 1965 är begränsad till perioden 1/10 – 31/12 1965. Anm. 3. Importstatistiken exkluderar den näst intill obefintliga importen av lättöl.

Mellanölsreformen innebar som påpekats ovan en kraftig ökning av ölimporten och det var den omfattande mellanölsimporten som stod för denna ökning, då starkölsimporten föll tillbaka något. Det var framför allt pilsnerimporten som avtog och var under första halvan av 1970-talet under hundra tusen liter per år. Importen av starköl var totalt dominerande vid starkölsintroduktionen 1955. Pilsnerimporten kom främst från Västtyskland eller Danmark, medan starkölet främst importerades från Danmark, men även Västtyskland och Nederländerna var viktiga avsändare.⁷² Det står sålunda klart att maltdrycksimporten var mycket marginell fram till starkölsreformen år 1955. Den övriga maltdrycksimporten var så pass liten att den bör ha saknat betydelse. Att de utländska leverantörerna först slog sig in på den svenska marknaden då AB Vin & Spritcentralen hade ensamrätt som starkölsagent, pekar på den viktiga roll som stora samlade kvantitetsinköp och distributionskanaler hade. Samtidigt behövde inte de utländska leverantörerna ställa om sin produktion för att harmonisera med den svenska tillverkningsregleringen.

72. SOS Handel, del II, 1955 – 1958.

Från bryggeriindustrins sida var man medveten om att en ökning av ölimporten var ett mycket troligt scenario och redan 1963, i samband med fusionen mellan P & L och StB, påpekade SBF denna risk:

”Den utländska konkurrensen på den svenska marknaden har hittills främst gjort sig gällande i fråga om starköl, där utländska företag erövrat en avsevärd del av den svenska marknaden, men i framtiden måste man vara beredd på en skärpt konkurrens även i fråga om andra maldrycker och läskedrycker.”⁷³

Både inom branschen och från politiskt håll var man övertygad om att mellanölsreformen tillsammans med Sveriges medlemskap i EFTA skulle medföra ökad ölimport. Speciellt i fråga om mellanölet förväntades en ökad import och en ökning till över 30 procent ansågs som ett rimligt scenario.⁷⁴

Tabell 5.9 Importens andel av den svenska maldrycksförsäljningen 1966 – 1975. Procent.

	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975
IIB	11,5	11,9	13,6	12,7	9,6	8,2	8,5	7,3	9,9	11,6

Källa: Se 5.8.

Anm. De angivna procentuella andelarna tar inte hänsyn till den svenska exporten av mellanöl.

Mellanölsimporten kom aldrig att nå upp till den nivå som man befarade från SBF:s sida. De farhågor som fanns härrörde delvis från den uppfattning som Ulf af Trolle representerade och som tog fasta på de strukturella fördelar som de storskaliga bryggerierna i Danmark, Västtyskland och Nederländerna hade. En annan viktig faktor var Sveriges inträde i EFTA år 1960 och de konsekvenser detta kunde få för den svenska bryggeriindustrins inhemska konkurrensförmåga. I centrum för denna interna diskussion stod *råvaruprisutjämnningen*, som aktualiserats genom EFTA-samarbetet, men som fick förnyad

73. Svensk Bryggeritidskrift 1963, s. 290.

74. Svensk Bryggeritidskrift 1965, s. 81ff.

aktualitet genom mellanölsreformen 1965. En råvaruprisutjämning för mellanöl och starköl tillkom år 1967, då de var dessa två ölklasser som främst var konkurrentutsatta från utländska bryggerier.⁷⁵

Tabell 5.10 Den svenska maltdrycksimportens volymmässiga fördelning på olika länder 1970-75 (miljoner liter och procent).

	1970		1971		1972		1973		1974		1975	
	miljon liter	%	miljon liter	%	miljon liter	%	miljon liter	%	miljon liter	%	miljon liter	%
Danmark	26,0	71,5	24,4	77,8	27,8	88,9	23,8	91,9	34,2	92,8	39,5	90,1
Nederl.	5,3	14,5	4,1	13,1	1,0	3,3	0,1	0,5	0,1	0,4	0,1	0,3
Storbr.	2,2	6,0	0,8	2,4	0,4	1,3	0,2	1,0	0,2	0,5	0,1	0,3
V-tyskl.	1,5	4,2	0,5	1,6	0,3	1,1	0,3	1,3	0,3	0,8	0,5	1,1
Finland	0,6	1,6	0,9	2,9	1,0	3,2	0,7	2,9	1,5	4,1	3,0	6,8
Övriga	0,8	2,2	0,7	2,2	0,7	2,2	0,6	2,4	0,6	1,4	0,6	1,4
Totalt	36,4	100	31,4	100	31,2	100	25,7	100	36,9	100	43,8	100

Källa: SIND 1976:6, s. 45.

Anm. Volymmåtten är approximativa, då siffrorna är avrundade och omvandlade från tusen liter till miljon liter.

75. SBF drev frågan om en råvaruprisutjämning i anslutning till EFTA:s ikraftträdande år 1960. Syftet var att åstadkomma en utjämning på vitala produkter för bryggeriindustrin – främst korn, malt och socker. Dessa produkter hade genom jordbruksregleringen ökat i pris, vilket skulle försämra den svenska konkurrenskraften gentemot importerat öl genom tullskyddets successiva avveckling fram till år 1967. Det beslöts att man skulle avvakta med eventuell utformning till mellanölsreformen implementerades 1965. SBF krävde då att *samtliga* malt-drycksorter som skulle ingå. Vid de förhandlingar som fördes med berörda myndigheter framkom det att Statens Jordbruksnämnd inte ansåg att det fanns anledning till att införa en utjämning på maltdrycker klass I och IIA, medan starköl och mellanöl lättare kunde utsättas för utländsk konkurrens, då dessa produkter redan fanns i de aktuella länderna och lät sålunda förorda en utjämning för dessa produkter. Detta förslag hade även framlagts i en motion till riksdagen, som hade en bred förankring inom riksdagens fyra största partier. År 1966 beslöt riksdagen att införa råvaruprisutjämning på starköl och mellanöl, vilket innebar en utjämningskatt med 3 öre per liter för mellanöl och 4 öre för starköl. Som kompensering för råvaruprisförändringen skulle ett bidrag till bryggerierna utgå för mellanöl (3,16 öre per liter) och starköl (3,95 öre per liter). Dessa belopp skulle löpande prisjusteras efter förändringar i prisrelationerna mellan inhemska priser och världsmarknadspriser. Se: Svensk Bryggeritidskrift 1965, s. 198ff, 1968, s. 102ff, samt SIND 1976:6, s. 16ff.

Efter mellanölsreformen blev den danska importen allt mer dominant och år 1970 uppgick den till 71,5 procent av totalimporten, medan importen från Nederländerna (främst Heineken) stod för 14,5 procent av totalimporten för att sen falla tillbaka. Importen från Västtyskland och Storbritannien minskade i början av 1970-talet, då den danska importen blev allt mer dominant. En annan viktig aspekt var licenstillverkningen, som under 1970-talet blev en viktig faktor för främst Pripps och Bryggeri AB Falken. En viktig anledning till att allt fler utländska bryggerier valde denna strategi var att man kunde integreras på den svenska returglasmärknaden och att man även på detta sätt kunde utnyttja den svenska samarbetspartens inarbetade distributionssystem och försäljningsnätverk.⁷⁶

Närheten till den svenska marknaden innebar en fördel för de danska aktörerna, som under 1970-talet blev näst intill dominerande. Det är oklart hur omfattande det skandinaviska samarbetet på branschorganisationsnivå var när det gällde försäljningsrestriktioner mellan länderna.⁷⁷ Ett samarbete hade bedrivits alltsedan år 1910 och inbegrep samtliga nordiska länders branschorganisationer. Samarbetet var formellt organiserat med ett ständigt utskott bestående av fyra medlemmar från respektive land.⁷⁸ Ett försäljningsreglerande samarbete mellan den danska branschorganisationen *Bryggeriforeningen* och SBF hade år 1946 lett fram till ett skriftligt avtal, där man var eniga om:

”... att svenska bryggerier skola underlåta att sälja öl på dansk hemmamarknad och danska bryggerier på svensk hemmamarknad med undantag för försäljning till Corps Diplomatique. Skulle vid särskilda tillfällen framställas

76. SIND 1976:6, s. 47.

77. Ett informellt samarbete inom bryggeriindustrin bestående av svenska och danska intressen har tidigare berörts i arbetet. Efter mellanölsintroduktionen och den ökade danska försäljningen i Sverige bildades en samarbetsgrupp bestående av tre svenskar och tre danskar. Det var Pripps och Carlsberg/Tuborg som formulerade detta samarbete, vars ordförande var Bertil Bergström från Pripps. Bakgrunden var att Carlsberg hade visat intresse av att förvärva Pripps vid mitten av 1960-talet, detta främst för att komma åt den välutvecklade distributionsapparaten. När inte denna affär fick gehör hos Pripps blev läget låst, och det var vid detta tillfälle som samarbetsgruppen kom till. Det var aldrig fråga om kvotering, utan det handlade uteslutande om utformanden av gemensam försäljningskutym och prisregleringar. (Intervju med Bertil Bergström i Göteborg 9/11 2005.)

78. Svensk Bryggeritidskrift 1961, s. 194ff.

önskemål om leveranser av svenskt öl i Danmark eller danskt öl i Sverige för begränsad tid meddelas detta genom vederbörande bryggeriförening innan leverans påbörjas.”⁷⁹

Genom starkölsreformen 1955 hade dock de danska bryggerierna (Carlsberg och Tuborg) tagit sig in på den svenska starkölsmarknaden, och det borde vara mycket osannolikt att några formella försäljningsregleringsavtal fortsatt gjorde sig gällande. Christer Skantze, tidigare vd vid Bryggeri AB Falken, reflekterar över den ökade konkurrensen, både inom Sverige och från utländska bryggerier:

”Dynamiken var att hela marknaden öppnades upp av starkölet och att kartellen försvagades av Pripps expansion i hela landet samt handelns intresse av fri konkurrens på en expansiv marknad.”⁸⁰

Uttalandet är intressant ur flera aspekter. Genom BIF:s upplösning och den inter-regionala distributionen av starköl minskade möjligheterna att kontrollera de skyddade hemmamarknaderna. Förbättrad infrastruktur och ökade distributionsmöjligheter slog på allvar igenom under 1960-talet, samtidigt som de två storkoncernerna fusionerades. Den övervakningsfunktion som kartellen tidigare hade haft övergick nu till Pripps, som i egenskap av sin starka marknadsposition var den enskilde aktör som fick förhandla med de utländska bryggerierna, framför allt från Danmark.

5.6 Mellanölsförbudet

Mellanölet blev föremål för en omfattande debatt. Den första konkreta förändringen bottnade i det ökade fylleriet bland främst ungdomar, och år 1972 fastställdes (på den alkoholpolitiska utredningens inrådan) en åldersgräns för inköp av mellanöl på 18 år.⁸¹ I sitt betänkande påpekade den alkoholpolitiska utredningen att problemet med ungdomsfylleriet och att den stipulerade åldersgränsen i flera fall var

79. Pripps Bryggerier, bilaga till direktionsprotokoll 4/5 1946, A3 BA:58, C76:1, GLA.

80. Brev från Christer Skantze till författaren 17/3 2006.

81. SOU 1974:91, s. 325.

verkningslös. Det var två alternativ som presenterades – antingen skulle åldersgränsen övervakas på ett effektivare sätt och därigenom visa resultat, eller så skulle attraktionskraften minska genom lägre alkoholhalt.⁸² Inom olika myndigheter och organisationer växte miss-tron mot mellanölet. I maj 1976 uttalade sig skatteutskottet positivt för att förbjuda försäljning inom livsmedelshandeln. Då detta inte hörsammades från regeringen skärptes tonen från skatteutskottets sida, och fortsatt var det ungdomsfylleriet som stod i fokus:

”Det helt avgörande argumentet mot mellanöl är ovedersäglichen ungdomens missbruk. Mellanölet har blivit inkörsporten för alkoholkonsumtion i allt lägre åldrar, och det spridda missbruket i dessa grupper är det främst argumentet mot en bibehållen försäljning av mellanöl i detaljhandeln. Det är i och för sig helt klart för alla som sysslat med mellanölsfrågan att det är många faktorer som gemensamt skapat ungdomens ölmissbruk. Man kan peka på en tidigare aktiv marknadsföring från både bryggeriindustrin och detaljhandeln, ungdomens rikligare tillgång på pengar, bristande tillsyn, avsaknad av meningsfull sysselsättning och mycket annat. Den väsentligaste omständigheten har emellertid enligt utskottets mening varit mellanölets lättillgänglighet i detaljhandeln i förening med detaljhandelns svårigheter och bristande resurser att iaktta de gällande bestämmelserna i fråga om åldersgränsen för inköp.”⁸³

Mellanölet förbjöds slutligen den 1 juli 1977. Konsekvenserna diskuteras inte i denna undersökning, men klart är att effekterna blev negativa. Industridepartementet påpekar i en utredning:

”De under 1977 införda nya gränserna för alkoholhalten i ölsortimentet och som innebar förbud för mellanölet samt nya skattesatser har i väsentlig grad inneburit förändrade villkor för branschen.”⁸⁴

82. SOU 1974:91, s. 339.

83. Skatteutskottets ordförande Erik Wårnberg citerad i: Lindkvist, H. & Lundkvist, S. 1996, s. 95.

84. Industridepartementet, Ds 1 1978:34, s. 8.

Sammanfattning

Kapitlet har behandlat distributionssektorns omvandling och de förändringstryck detta innebar för bryggeriindustrin. Kopplat till detta har introduktionen av mellanöl i oktober 1965 diskuterats utifrån betydelsen den fick för den ökade inhemska försäljningen via detaljhandeln och den ökade importen från utländska aktörer. Strukturuomvandlingen inom distributionssektorn satte press på bryggeriindustrin att tillmötesgå detaljhandels krav på effektivare distribution och nya förpackningslösningar i form av engångsemballage. Omvandlingen till större butiksenheter i form av supermarkets och ökade exponeringsmöjligheter innebar ett tryck att skapa starka varumärken. I detta sammanhang kom mellanölet att ha stor betydelse.

Mellanölet fick en mycket stor genomslagskraft. Den omedelbara efterfrågan ledde till ökad försäljning för de stora och medelstora bryggerierna, som efter år 1965 ökade sin omsättning mycket kraftigt. Samtidigt kom de utländska bryggerierna att inse möjligheten att på allvar bryta sig in på den svenska marknaden. Genom de distributionsfördelar ett engångsemballage i form av burk hade, kunde framför allt danska, men även holländska, tyska och brittiska aktörer ta marknadsandelar, som under slutet av 1960-talet nådde upp till ca 14 procent. Den befarade ”invasionen” av utländskt öl uteblev dock, men jämfört med den tidigare perioden hade den svenska marknaden öppnats för utländsk konkurrens.

6. Två bryggare

Detta kapitel skall behandla två bryggerier, som i egenskap av innovativa och expansiva entreprenörer, utmanade storkoncernerna i Stockholm, Göteborg och Malmö. Respektive bryggeris expansionsmöjligheter var under 1950-talet kopplade till institutionella och organisatoriska faktorer. *Bryggeri AB Falken* (Falken) hade ingått i BIF sedan tidigt 1900-tal, medan *Tingsryds Bryggeri AB* (Tingsryd) aldrig var medlem i kartellen. Hypotesen är att denna skillnad hade betydelse för marknadsexpansionen, en betydelse som bör ha avtagit ju längre fram i tiden man kommer. Tingsryd är det bryggeri som får mest utrymme i framställningen, då det tjänar som exempel på en fristående aktörs och entreprenörs expansionsmöjligheter och strategival under hela undersökningsperioden. Falkens expansion kom senare, åtminstone på riksnivå. Genom att man tidigare var bunden vid BIF:s regleringar och var ”kollegialt bunden” till SBF:s medlemmar, var man mer försiktig i sina marknadspenetreringar. Likheter är dock i vissa hänseenden slående, vilket följande framställning skall visa.

De båda bryggeriernas strategier byggde på att utnyttja innovationer, som inte var helt nya men som inte hade exploaterats av de större bryggerikoncernerna. En viktig innovation var burkölet, som för de båda bryggerierna innebar att man kunde penetrera marknaden genom nya distributionssystem och utnyttja den omvandling som distributionssektorn hade genomgått. En annan innovativ strategi var ett nära samarbete med utländska aktörer. Tingsryd löste sina kapacitetsproblem genom legotillverkning i Danmark och Storbritannien, medan Falkens kraftiga expansion under 1970-talet till viss del hörde samman med deras nära samarbete men den holländska bryggerikoncernen Heineken och det licenstillverkningsavtal som parterna utvecklade.

6.1 Tingsryds Bryggeri AB

Ett fristående bryggeri som koncernerna i Stockholm och Göteborg tidigt uppmärksammade i konkurrenshänseende var Tingsryd. Som fristående aktör hade bryggeriet gjort sig känt för att utnyttja innovationer inom produktionsteknik, distribution och marknadsföring. Eftersom Tingsryd aldrig ingick i SBF eller BIF var man inte bunden till de avtal som innebar att man var hänvisad till att agera på en på förhand given marknad, som i de allra flesta fall innebar en lokalt eller regionalt skyddad hemmamarknad. Det är därför motiverat att ägna utrymme åt denna aktör, dels som exempel på en entreprenör som sökte nya vägar för att nå ut på marknaden, dels som exempel på hur strukturomvandlingen och förändrade institutionella förutsättningar kunde skapa möjligheter för mindre aktörer att erövra marknadsandelar. Framställningen ger oss även möjlighet att nå kunskap om den förvävsstrategi från Pripps sida, som till slut innebar att Tingsryd inlemmades i storkoncernen under tidigt 1970-tal.

Som tidigare nämnts finns inga källor i form av företagsmaterial bevarade. De få dokument som efterlämnats är långt ifrån tillräckliga för att utgöra underlag för forskning. Den huvudsakliga statistik som använts är hämtad från bolagets årsredovisningar. Lyckligtvis fick jag under arbetets gång kontakt med Tingsryds vd och majoritetsägare (senare ensam ägare) Henry Larsson. Under flera intervjuer har han försökt återskapa utvecklingen under 1950- och 60-talen, givetvis utifrån sitt eget perspektiv.¹ Följande delkapitel bygger således till stor del på denna berättelse, med kompletteringar från annat befintligt källmaterial.

Den tidiga konsolideringsfasen fram till 1955

För att finna ursprunget till Tingsryd får vi gå tillbaka till år 1920, då Carl Larsson startade läskedrycksfabrik. Carl Larsson lät även under 1920- och 30-talet grunda en kolsyrefabrik och ett bolag som bedrev handel med ved och kol. Bolagets namn var ursprungligen AB Kronan med säte i Kristianstad. År 1937 registrerades Bryggeriet Kronan, Tingsryd. Efter Carl Larssons bortgång år 1950 övertogs

1. Intervjuerna med Henry Larsson ägde rum vid tre tillfällen: 13/1 2005 i Margaretetorp, 19/1 2005 och 2/2 2005 i Råå, strax utanför Helsingborg. Kompletterade information har därefter skett via telefonkontakt.

rörelsen av hans hustru Betty Larsson och sönerna Carl Erik Larsson och Henry Larsson.²

Genom förvärvet av ett mindre, redan befintligt, bryggeri med koncession för skattepliktig ölproduktion, kunde Bryggeriet Kronan i Tingsryd bedriva småskalig produktion och försäljning. Under den period man bedrev läsk- och vattenförsäljning i Kristianstad hade man valt att stå utanför branschorganisationen *Sveriges Vattenfabrikanters Riksförbund* (senare anslutet till SBF). Denna självständiga ställning bibehölls, då bryggeriet i Tingsryd aldrig sökte medlemskap i SBF. Man var således aldrig bunden till den reglering som organiserades genom BIF.³ Kontinuerlig upprustning av bryggeriet genomfördes under andra världskriget, men det var först när syskonen tog över rörelsen som omfattande nyinvesteringar omvandlade anläggningen till ett modernt ölbryggeri.

Henry Larsson tog omgående efter faderns bortgång år 1950 över driften av verksamheten, medan Betty Larsson och Carl Erik Larsson ingick i bolagets styrelse. De omfattande investeringar som krävdes för att kunna öka produktionen finansierades dels genom att man sålde de andra rörelserna, dels genom krediter av Handelsbanken i Kristianstad och Kreditbanken i Växjö. Under första halvan av 1950-talet kom man att utnyttja det kontaktnät som vuxit fram i Skåne, och tillsammans med lokala svagdricksbryggare byggde man upp ett distributionsnät som omfattade Skåne och Kronobergs län. Men även nya kontakter byggdes upp. Ett omfattande samarbete med den tyska ingenjörfirman *Seitzwerke* och *Jörgensens laboratorium* i Köpenhamn innebar att Tingsryd fick tillgång till utvecklad kompetens, som var nödvändig under omvandlingen till ett modernt ölbryggeri. Den bryggeriutrustning, eller snarare det system, som man beställde av *Seitzwerke* byggde på ett i Sverige oprövat pastöriserings- och tappningssystem, som mycket förenklat innebar en förlängd hållbarhet för öl på returflaskor med upp till fem månader. När den nya anläggningen stod klar år 1955, hade man byggt upp en större produktionskapacitet och samarbetet med *Jörgensens laboratorium* innebar en ökad kvalitetssäkring av produktion.

2. Bryggeriarkivet: AB Wisby Bryggeri, kreditupplysning av Soliditet AB 18/1 1961, G1:1, FSE. År 1960 bytte AB Kronan Långebro namn till Tingsryds Bryggeri AB. Under framställningen, även under 1950-talet, kommer Tingsryd Bryggeri att konsekvent användas som bolagsnamn.

3. Att Tingsryd inte var medlem i SBF (BIF) verifieras i: SOU 1952:55, s. 321.

En vidgad marknad 1955 - 1962

Syftet med de omfattande investeringarna i nya produktionsanläggningar var att företaget ville konsolidera sin ställning på hemmamarknaden, med siktet inställt på en marknadspenetrering i södra Sverige. Flera faktorer var avgörande för att detta skulle vara möjligt; (i) att bygga upp en effektiv produktion och distribution, (ii) att etablera kontakter inom detaljist- och grossistledet och (iii), en innovativ och effektiv marknadsföring för att nå en ökad efterfrågan. En positiv extern effekt var liberaliseringen av den svenska alkoholpolitiken genom motbokens avskaffande och introduktionen av starköl i oktober 1955. En annan institutionell förändring som gynnade en marknadsexpansion var 1954 års konkurrenslagstiftning och BIF:s upplösning. Samtidigt kom den kommunala vetorätten att slopas och möjligheterna för lokala myndigheter att reglera försäljningen försvann. Tillsammans skapade dessa faktorer nya förutsättningar för en fristående aktör att vidga sin verksamhet utanför sin tidigare begränsade hemmamarknad.

För Tingsryds vidkommande var distributionen under 1940-talet inriktad på kringföringsförsäljning på hemmamarknaden.⁴ Under den nya ledningen byggde man upp ett distributionssamarbete med svagdricksbryggare i Kronobergs län, Skåne och Blekinge. Tack vare ölets hållbarhet kunde man kostnadseffektivisera distributionen och utnyttja depåer för vidare kortleveranser till återförsäljare. Denna distributionsform var tillräcklig, då den hela tiden anpassades efter bryggeriets produktionskapacitet. Från att i ett tidigt stadium ha hyrt in lastbilar, började man successivt att bygga upp ett eget åkeri. För att minimera kostnaderna köptes begagnade lastbilar som renoverades och byggdes om. Genom Mjölkcentralen i Stockholm förvärvades begagnade dragvagnar, som byggdes om till trailers. Dessa egenkonstruerade långtradare fick en kapacitet på ca 20-22 ton, och kostnaden beräknades till ca tio procent av nypriset. När produktionen och marknaden växte ytterligare under 1960-talet, uppgraderades bilparken med nya långtradare med ca 32 tons kapacitet. Dessa investeringar innebar lägre fraktkostnader, och enligt Henry Larsson körde man med tio procents överlast under en längre

4. Johansson, A. 1985, s. 42.

period på 1950-talet. Detta ”extra lager per pall” gjorde mycket i försäljningshänseende.

Den tidiga expansionen hade inte varit möjlig utan en medveten strategi för att nå ut till nya marknader. I anslutning till starkölsintroduktionen bildade ett antal från SBF fristående bryggerier *Föreningen Skattepliktiga Bryggerier*. Syftet var dubbelt – dels skulle man fungera som referensgrupp i anslutning till den nya lagstiftningen, dels skulle man samarbeta i produktionsutvecklingen av ett gemensamt starköl och bygga upp ett eget varumärke. Tingsryd lämnade dock samarbetet, då man ansåg att marknadsföringsstrategin var föråldrad och att varumärket ”Long Ship Beer” var dömt att misslyckas.⁵ I stället valde Tingsryd att satsa på ”Crown Beer”, döpt efter bryggeriets dåvarande namn Kronan, och accepterade de högre kostnader som lanseringen av ett eget starköl innebar. När starkölet lanserades med återförsäljning via Systembolaget i oktober 1955 fick man omedelbart oktroj för försäljning i Blekinge (fyra städer) och Växjö, för att senare även komma in i Malmöregionen. Enligt Henry Larsson var samarbetet med Systembolaget viktigt, då det både var ”en bra och riskfri kund”. Då produktionskapaciteten successivt ökade genom omfattande nyinvesteringar fick Tingsryd även del i starkölsmarknaden i Göteborg och Stockholm. För att skapa ett exklusivt varumärke satsade man på folieetiketter. Detta innebar höga utvecklingskostnader, då problem uppstod vid sköljningen av returflaskorna i bryggeriet. Tillsammans med Åkerlund & Rausing i Lund löste man dock problemen.

En innovativ strategi var att utveckla ett nära samarbete med grossister och detaljister. Kontakterna med specerihandlare i Kristianstad utvecklades till ett nära samarbete med Specerihandlarföreningarna i södra Sverige. Dessa kontakter vårdades genom att man genomförde lokala externa försäljningsmöten, där man tog lärdom av återförsäljarnas erfarenheter och försökte lösa de problem som kunde uppstå. En vändpunkt var då man i slutet av 1950-talet utvecklade ett samarbete med det ICA anslutna grossistföretaget Eol. Det omfattande distributionsnätverk som detta grossistföretag hade innebar en viktig

5. Det ursprungliga varumärket var ”Viking Beer”. Under sommaren framkom det dock att detta varumärke var patentskyddat, och man sökte snabbt en lösning på den aktuella problematiken.

marknad för bryggeriet.⁶ Ett problem var att man från grossistens sida inte tidigare distribuerat öl och inte ville hantera 33 cl returflaskor, utan man efterlyste ett engångsembalage. I bl.a. Förenta staterna hade öl på burk lanserats med stor framgång redan under slutet av 1940-talet, men det var i stort sett en obeprövad metod i Sverige.⁷

Ett samarbete mellan Tingsryd och Knut Laurin vid AB Plåtmanufaktur (PLM) startade 1959. PLM hade tidigare försökt väcka intresse för öl på burk, men bryggeribranschen hade inte visat något intresse. PLM:s kontakter med det amerikanska multinationella företaget *Continental Can Company* innebar att den svenska produktutvecklingen av öl på burk kunde dra nytta av de internationella erfarenheterna. Det nya emballaget hade stora positiva effekter på distributionen och lägre hanteringskostnader, men ett stort problem fanns dock – burkolen var en dyrare produkt för slutkonsumenten. I detta sammanhang gällde det för Tingsryd att utnyttja det faktum att det genom övergången till självbetjäning gav bättre ”täckningsbidrag” för detaljisten. Henry Larsson reste personligen runt till detaljister för att marknadsföra den nya förpackningsformen, vilket i slutändan gav gott resultat.⁸ Till en början var burköl svårt att sälja till lanthandeln, detta på grund av det högre priset i jämförelse med returflaskan. Då inget av de övriga bryggerierna under denna period genomförde några större satsningar på burkolen, innebar det positiva konkurrensfördelar. På sikt blev det dock en dyr och tidskrävande arbetsuppgift. Att man även lade stor vikt vid uppföljning av eventuella klagomål rörande burkförpackningen från återförsäljare till slutkonsument bidrog till detta. När väl StB påbörjade en omfattande lansering av burköl, såg man detta som något positivt, då man slapp de kostnader som var förknippade med burkens fortsatta lansering.⁹

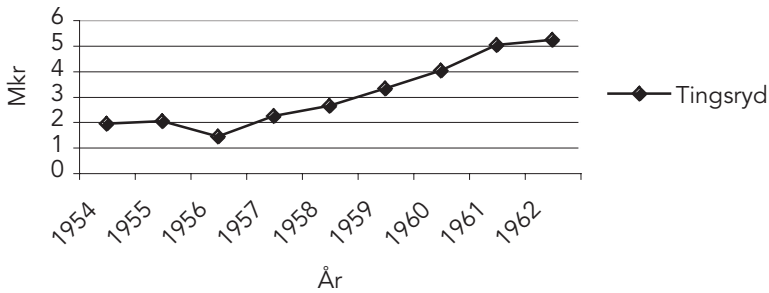
6. Eol:s försäljningsområde stäckte sig från Göteborgsregionen till Ystad i söder. I sydöst hade man kontor i Blekinge, och försäljningsområdet omfattade även Småland och delar av Västergötland.

7. Efter starkölsintroduktionen 1955 fanns det som tidigare påpekats starköl på burk, dock i mindre utsträckning. Se: Pris- och kartellfrågor 1972: 6-7, s. 48f.

8. Samarbetet mellan Tingsryd, PLM och grossistföretagen är ett tydligt exempel som återkopplar till Christensens ”värdekedja”. Jämför med Christensens exemplifiering i: Christensen, C.M. 2003, s. 72ff.

9. År 1959 fanns burköl i StB sortiment, men det handlade inte om någon omfattande marknadsföring, och det var först under sommaren 1960 som burkolen blev föremål för marknadsföring. Se: AB Stockholms Bryggerier, årsredovisningar 1958/59 och 1959/60.

Diagram 6.1 Tingsryds Bryggeri AB omsättning 1954 – 1962 (mkr i 1954 års priser)



Källa: AB Kronan Långebro, årsredovisningar 1953/54 – 1958/59 och Tingsryds Bryggeri AB, årsredovisningar 1959/60 – 1961/62.

Anm. År 1960 bytte AB Kronan Långebro firmanamn till Tingsryds Bryggeri AB.

Omsättningssiffrorna för andra halvan av 1950-talet och fram till år 1961 talar sitt tydliga språk. Den kraftiga men temporära nedgången under år 1956 går inte att förklara, men bortsett från detta var det frågan om en stark uppåtgående trend, som efter år 1959 till stor del kan förklaras av den regionala expansionen och marknadspenetreringen i Stockholmsområdet och de satsningar man gjorde tillsammans med PLM för att lansera burkölet. På åtta år hade Tingsryd mer än fördubblat sin omsättning, en trend som skulle förstärkas under de nästkommande åtta åren.

Innovativa marknadsföringsstrategier

Som nämnts ovan var Tingsryd nytänkande i sin marknadsföringsstrategi. En viktig anledning till detta går att finna i den självständighet bryggeriet åtnjöt vid den tid då BIF:s marknadsreglering fortfarande var aktuell. En kanske ännu viktigare orsak var det personliga nätverk som hade byggts upp genom de täta kontakterna med detaljister och grossister i ett tidigt stadium.¹⁰ I *Veckans affärer*

10. Vid intervjun med Henry Larsson i Margaretetorp den 13 januari 2005 var även Håkan Meyer närvarande. Håkan Meyer var verksam vid Pripps från 1968 fram till mitten av 1980-talet. Han bekräftar den skillnad i marknadsföringsstrategi som skilde Tingsryd och Pripps åt. Enligt dennes utsago var "... alltid Henry Larsson närmare marknaden, då strategin byggde på direktkontakt med grossister och återförsäljare. Denna strategi skilde sig från Pripps, som byggde upp sin expansionstrategi efter principen "... köp upp och lägg ned".

år 1968 kommenterade man "... att man lärt sig av sydtyska bryggare och danska konsulter – köpt tjänster, know how, forskning och modern utrustning till dryga men framgångsrikt förräntade pengar. Man har lärt sig distribution genom ett utvecklat samarbete med grosshandeln, de stora varuhusen samt detaljhandeln."¹¹ I samma artikel citeras Henry Larsson:

"Förr var det fint att vara bryggare – men det var inte fint att sälja och distribuera öl. Nu har distributionen kommit i högsätet – det har blivit en nödvändighet att hålla nära kontakt med en utveckling där affärerna skiftar karaktär liksom människornas vanor och de samhällen de bor i. Gamla etablerade affärer försvinner – nya män med nya idéer inrättar sig framgångsrikt med nya affärstyper i nya bostadsområden."¹²

En viktig uppgift i marknadsföringen av burköl var att slå sig in på marknaden i storstadsregionerna. För detta krävdes det uppseendeväckande kampanjer och ett nätverk av säljkanaler. Främst bearbetades det tidigare nämnda Eol, samt Åhléns (Tempo), Metrobutikerna, Hakon-bolagen och Möller & Co. Tingsryd kunde även sälja sina produkter inom KF. Tillsammans med reklamfirman *Gumelius* i Malmö iscensatte man ett antal kampanjer i Stockholmsregionen, som väckte oro hos huvudkonkurrenten StB. Ett argument för det nya emballaget löd: "100 flasköl väger 230 kg, medan däremot 100 liter på 45 cl burkar endast väger 125 kg. En lättnad på 105 kg /.../ Ni sparar lagerutrymme och tid och Ni ökar er vinst."¹³ I annonsen, som återgavs som ett reportage, belystes bl.a. följande:

"I den största koncentrerade öl-reklam-drive som någonsin förekommit här i landet introducerades Tingsryds i hela Sydsverige välkända finsmakare-öl i huvudstaden.

11. Veckans affärer 17/10 1968, s. 24.

12. Henry Larsson citerad i: Veckans affärer 17/10 1968, s. 24.

13. Köpmannen, 1960:38, reklambilaga, s. 2ff. Denna kampanj fyllde tre helsidor som ägnades åt att marknadsföra burkemballaget. Dels lyftes det lägre lagerutrymme fram, men även de bättre exponeringsmöjligheterna och den mer effektivt utnyttjade försäljningsytan i butiken.

Premiären till ära hade Tingsryds-ölet förpackats i tidsenliga engångsförpackningar – läckert dekorerade ölburkar. Under några livliga veckor lockades stockholmarna av törstväckande ölannonser, snygga flickor iförda ölburkar av kromosomformat vandrande omkring längs huvudstråken, i butikernas fönster förekom eleganta specialtieskyltningar och vid diskarna välldes tingsrydsburkarnas mångfald ur uppseendeväckande och originella skyltställ. Kort sagt – till och med det i sådana här sammanhang ganska blaserade Stockholm märkte att någonting var i görningen... Det var en djärv framstöt de småländska bryggarna från Tingsryd gjorde. Men resultatet överträffade till och med deras mest optimistiska förväntningar. Huvudstadens ölgourmeter föll direkt för det läckra, ljusa ölet från Småland. På några dygn rensades butikerna på hundratusentals läckra Tingsrydsburkar.”¹⁴

Marknadsföringen i Stockholm ackompanjerades av reklamkampanjer i butiker och varuhus i de flesta större städer, där även tillfälliga introduktionsrabatter erbjöds. Omfattande annonseringar förekom även i de största svenska dagstidningarna och veckotidningarna. Strategin var tydlig och målinriktad – att möta rationaliseringen inom detaljhandeln, som tog allt tydligare intryck från det storskaliga supermarketkonceptet som växte fram i efterkrigstidens Förenta staterna. Burkölet skulle inte bara effektivisera handlarnas hantering och skapa bättre exponeringsmöjligheter, utan slutkonsumenten skulle uppleva emballaget som ett ”modernt alternativ” till returflaskan och skulle även slippa hantera returneringen.¹⁵ Under den omfattande marknadsföringskampanjen lät man utrusta ett hästekipage som under en veckas tid, med stopp för olika ”jippon”, reste från Tingsryd för att slutligen nå Hötorget i Stockholm. Där tog ”globetrottern” Hans Ostelius emot under spektakulära former. En reklamshow hölls på biografen Rigoletto på Kungsgatan, som senare fortsatte på Operakällaren.¹⁶ Det är tydligt att Tingsryd hade

14. Köpmannen, 1960:38, reklambilaga, s. 2ff. Henry Larsson kommenterar dock att det angivna antalet försålda öl var överdriven, men att den försålda kvantiteten var mycket omfattande. (Intervju med Henry Larsson i Råå 24/8 2005.)

15. Köpmannen, 1960:38, reklambilaga, s. 2.

16. Johansson, A. 1985, s. 46.

bestämt sig för att slå sig in på den viktiga Stockholmsmarknaden. Att marknadsföringen innebar positiv uppmärksamhet visar det faktum att man fick pris som en av de tre bästa marknadsförarna i Sverige av Marknadsförbundet år 1960.

Kampanjerna i Stockholm följdes upp av omfattande butikskampanjer, samtidigt som Henry Larsson själv besökte företagsledningarna inom detaljist- och grossistledet för att hålla föredrag om innovationens fördelar. En annan viktig marknadsföringsstrategi var genom sponsring, där det ekonomiska stödet till ishockeylaget Tingsryds AIF och den årliga stipendieutdelningen till Malmö stadsteater kan lyftas fram. Denna sponsring gav vinster i form av goodwill och omfattande publicitet och spred varumärket till en bred publik.¹⁷

Tingsryd hade i början av 1960-talet inlett ett samarbete med *Ceres Bryggerierna A/S* (Ceres), ett danskt bryggeri som fick stor betydelse för Pripps senare utveckling. I marknadsföringshänseende väckte detta uppseende, då man år 1963 annonserade i fackskriften *Köpmannen* och lät köpa en helsidesannons i den rikstäckande kvällstidningen *Expressen*. I *Expressen* kunde man läsa:

”NU GOTT DANSKT IMPORTÖL I ER
LIVSMEDELSBUTIK!!!

Äntligen! Nu kommer ett härligt starkt mättat DANSKT
ÖL TILL SVERIGE! Ett verkligt toppöl – som Ni kan köpa
i ER VANLIGA BUTIK! – Danish Beer bryggs av Ceres
– ett av Danmarks äldsta och mest kända storbryggerier.
– PRÖVA DANISH BEER – NJUT DANISH BEER! Ett
öl speciellt för alla Er som lärt Er uppskatta förnämlig dansk
bryggtradition!”¹⁸

17. Ett bra exempel på detta var när man lät sponsra Tingsryds ishockeylags resa till Ishockey VM i Tjeckoslovakien. Lagets banderoll med ett stort ”T” (detta T var identiskt med varumärket ”Tingsryds öl”) zoomades in i Sveriges Radios sändningar och man skapade genom detta stor uppmärksamhet hos de svenska återförsäljarna.

18. Pripps Bryggerier, yttrande av Näringslivets Opinionsnämnd 5/6 1964, F7:8, C76:1, GLA.

Frågan väckte stor uppmärksamhet hos de svenska konkurrenterna och SBF, och annonseringen anmäldes för Näringslivets Opinionsnämnd under våren 1964. Enligt opinionsnämndens yttrande stred kampanjen mot grundreglerna för god reklam och god affärssed. Anledningen till detta yttrande var att man ansåg att det inte tydligt framgick att "Danish Beer" var ett specialbryggt öl för den svenska marknaden, och att det inte tydligt framkom att det var ett öl som enligt svensk lagstiftning bara fick innehålla högst 2,8 vikt procent alkohol.¹⁹ Frågan ventilerades även inom SBF och redaktionen på *Svensk Bryggeritidskrift* stödde Näringslivets Opinionsnämnds yttrande. Till sitt försvar angav Tingsryd att det klart framgick att det handlade om ett öl av klass II typ, och att man sålunda inte hade bedrivit någon felaktig och vilseledande marknadsföring.²⁰ Enligt Henry Larsson gav denna episod inte några efterverkningar, och lanseringen av "Danish Beer" fortsatte fram till mellanölsintroduktionen 1965.

Expansion och kapacitetsproblem

Rent försäljningsmässigt gav marknadsföringen och marknadspenetreringen goda resultat. Statistiken i tabell 6.1 visar detta med största tydlighet.

Tabell 6.1 Bryggeriernas försäljningsutveckling 1965-1969. Index beräknat på försäljningsvolym (liter)

	1965/66	1966/67	1967/68	1968/69
Pripps	100	100	108	121
Övriga	100	108	125	141
därav Tingsryd	100	105	166	210
och Wårby	100	102	114	129

Källa: Pris- och kartellfrågor 1972: 6-7, s. 84.

Tingsryds produktionsutveckling var den kraftigaste av de redovisade bryggerierna. Jämför man med försäljningsutvecklingen med produktionsstatistiken i tabell 6.2 nedan förstärks detta faktum.

19. Pripps Bryggerier, yttrande av Näringslivets Opinionsnämnd 5/6 1964, F7:8, C76:1, GLA.

20. Svensk Bryggeritidskrift 1964, s. 254ff.

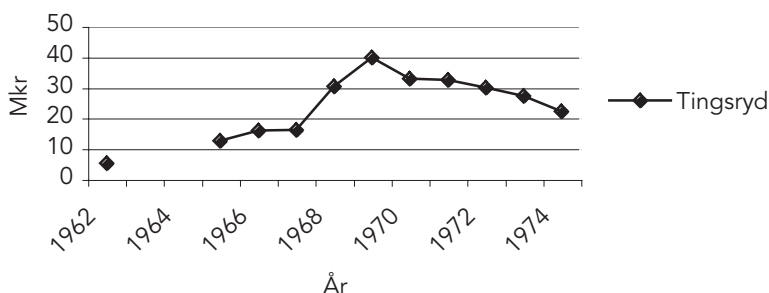
Tabell 6.2 Bryggeriernas produktionsutveckling 1965-1969 Index beräknat på försäljningsvolym (liter)

	1965/66	1966/67	1967/68	1968/69
Pripps	100	100	108	121
Övriga	100	108	123	135
därav Tingsryd	100	120	190	190
och Wårby	100	103	116	130
Totalt	100	104	114	127

Källa: Pris- och kartellfrågor 1972: 6-7, s. 84

Enligt statistiken ovan hade Tingsryd uppenbarligen ett *produktionsöverskott*, då produktionsökningen var större än försäljningsökningen för åren 1966/67 och 1967/68. Oavsett hur detta korrelerar inbördes visar siffrorna på en omfattande ökning av både produktion och försäljning, och inget av de övriga bryggerierna i statistiken (eller den samlade bryggeriindustrin) närmar sig Tingsryds exceptionellt kraftiga ökning.

Diagram 6.2 Tingsryds Bryggeri AB omsättning 1962 – 1974 (mkr i 1954 års priser)



Källa: Tingsryds Bryggeri AB, årsredovisningar 1961/62 – 1973/74.

Anm. 1. Årsredovisningarna för åren 1962/63 och 1963/64 är inte kompletta och saknar uppgifter rörande försäljningsomsättningen. Anm. 2. Fram till år 1961/62 (1962) redovisas den totala omsättningen. Efter år 1964/65 (1965) redovisas den totala omsättningen samt varuskatter. Beräkningarna utgår från den totala omsättningen inklusive skatter, då detta korresponderar med antalet anställda i förhållande till omsättningen.

Tingsryd fanns inte med ibland de nationellt dominerande bryggerierna före år 1962. P & L:s och StB:s dominans följdes då av *AB Wårby Bryggerier* och *Gävle Förenade Bryggerier*, som tillsammans stod för ca 6,6 procent av öl- och läskedrycksmarknaden. Det var under den expansiva perioden 1962 – 1967 som Tingsryd fick rollen som ett av de ledande svenska bryggerierna.²¹ Detta understryks av omsättningsstatistiken i diagram 6.2 ovan, då man i stort sett fördubblade sin omsättning mellan år 1967 och 1968 – från 16,2 till 30,3 mkr. Pripps var dominerande på marknaden, följt av koncernbryggerierna Wårby och Gävle Förenade Bryggerier. Därefter placerade sig Tingsryd, men med tanke på att placeringen byggde på *tillverkning* är den lite osäker och tagen i underkant, då man som vi skall se nedan, anlidade utländska bryggerier för legotillverkning av öl för inhemsk tappning och försäljning. Bortsett från detta uppgick dock marknadsandelarna (mätt på egen tillverkning av maltdrycker) till ca 5 procent år 1967. Mellan åren 1967 – 1969 konsoliderade man sin ställning, och var efter Pripps och det kooperativa Wårby det tredje största bryggeriet och följaktligen det största enskilda bryggeriet i Sverige år 1969.²² Denna expansion återspeglas i diagram 6.2, som även visar att det var detta år som Tingsryd nådde sin toppnotering. Pris- och kartellnämnden sammanfattar:

”Anmärkningsvärt är [att] stora andelsvinster ägt rum vid bryggerier belägna i ur avsättningssynpunkt perifert belägna regioner, t.ex. bryggerierna i Tingsryd, Skruv, Grängesberg, Kopparberg och Östersund. Dessa bryggerier, som tidigare var bundna vid sina små lokala marknader långt från de stora befolkningsagglomerationerna, säljer nu på hela eller stora delar av riksmarknaden. Detta kan bero på många faktorer, men den reglerade marknadsindelningens upphävande, sänkta transportkostnader, förekomsten av engångsförpackningar samt förbättrad teknologi torde ha spelat en stor roll för den kraftiga expansionen.”²³

Den tillverkningskapacitet som byggts upp under 1950-talet räckte inte längre till under 1960-talet. I stället för att lösa problematiken

21. Pris- och kartellfrågor 1972: 6-7, s. 73.

22. Pris- och kartellfrågor 1972: 6-7, s. 70ff. Enligt Henry Larsson uppgick marknadsandelarna under denna period till ca 7 procent. (Intervju med Henry Larsson i Råå 24/8 2005.)

23. Pris- och kartellfrågor 1972: 6-7, s. 76.

genom utbyggnad av det egna bryggeriet eller att förvärva ett annat bryggeri, valde man en annan strategi. Under sent 1950-tal slöt man ett legotillverkningsavtal med fem svenska bryggerier.²⁴ Samarbetet var svårt att administrera och organisera, vilket innebar att försöket blev relativt kortlivat. Bryggeri AB Falken i Falkenberg var även föremål för samarbetsförsök. Detta bryggeri hade under flera år levererat malt till Tingsryd, men när ett avtal träffades mellan de bägge parterna vid mitten av 1960-talet, som innebar att Falken skulle tillverka Tingsryds öl, agerade SBF (där Falken var medlem) och avtalet fick sägas upp med kort varsel.²⁵ Henry Larsson tog då kontakt med det danska bryggeriet Ceres. Kontakter med de danska bryggarna hade tagits redan i slutet av 1950-talet, genom det samarbete som Tingsryd hade med Jörgensens laboratorium i Köpenhamn. Från början bryggde man ett öl som i Sverige lanserades som ”Tingsryds öl”, men som vi sett ovan lät man även tillverka ett öl som marknadsfördes som ett danskt alternativ. Ölet levererades i tankar till bryggeriet i Tingsryd för tappning och vidare distribution. Under slutet av 1950-talet hade Henry Larsson skapat kontakter med det brittiska storbryggeriet *Bass Charrington* (Bass) i London. Efter vissa initialproblem lyckades engelsmännen att brygga ett öl efter svensk typ, och en omfattande legotillverkning täckte den ökade efterfrågan efter mellanölsintroduktionen 1965. Tingsryd och Bass utvecklade även ett samarbete inom restaurangbranschen, en bransch som man tidigare inte prioriterat i sin marknadspenetrering. Det ”pub-system” man gemensamt byggde upp efter engelskt mönster (Bass ägde flera pubar i Storbritannien) innebar att man fick avsättning för sina egna produkter, samtidigt som restaurangerna i sig var en bra affär.²⁶ Etableringen av pub-systemet utvecklades även efter det att Tingsryd förvärvats av Pripps. Samarbetet med Gumelius i Malmö ledde även

24. Dessa skattepliktiga bryggerier var; Mariestad, Värnamo, Nässjö, Katrineholm och Askersund.

25. Enligt Henry Larsson var maltfrågan ett ständigt problem under 1950-talet, då man valt att inte anlägga ett mälteri vid bryggeriet. Samarbetet med StB:s mälteri i Hornsberg var problematiskt, då de bryggerier som inte var anslutna till SBF fick betala ett högre pris. Mältningskapaciteten i Sverige var begränsad vid denna tid, vilket innebar att det var svårt att finna alternativa lösningar. Man vände sig då till Ceres i Danmark, och det avtal man tecknade innebar att Tingsryd skulle leverera svenskt korn för vidare förädling i Danmark. Denna malt levererades sedan tillbaka till Sverige.

26. Ett exempel på restaurangkedjor som etablerades var ”Golden Days”, med filialer i Malmö, Helsingborg, Göteborg, Uppsala och Stockholm.

till att dess chef Carl Erik Palmquist och Henry Larsson köpte och drev Hotel Kramer i Malmö.

Genom samarbetet med Bass fick man idén om att lansera fatöl på 1000 liters tankar. Det fanns under denna period inget tanksystem utvecklat i Sverige, men behovet av att ersätta 50 liters faten på de större utskänkingsplatserna ledde till att man utvecklade ett system som byggde på att man installerade tankar i pallstorlek. De första leveranserna gick till AB Trafikresturangers etablissemang vid Stockholms Centralstation, där man lät installera tre tankar, medan tre tankar var tappade vid bryggeriet för leverans och tre tankar var under transport. En positiv effekt som detta system innebar var ett betydligt minskat svinn. Det visade sig dock vara ett svårsålt koncept, och man fick aldrig tillfälle att utveckla verksamheten. Kontakterna med bryggerierna i Storbritannien och Danmark var dock viktiga, då man själv saknade kapacitet för att klara av den ökade efterfrågan. År 1967 började man planera en utbyggnad av den egna produktionskapaciteten i Tingsryd. Dessa planer kom dock aldrig att förverkligas. Fram till år 1969 expanderade man som tidigare påpekat kraftigt och detta år kan tjäna som gränsdragning för Tingsryds expansion. Epoken som självständigt bryggeri närmade sig sitt slut och den period som Henry Larsson betecknar som ”sturm und drang” var över.

Den långa förvärvsprocessen

Genom sin ställning som fristående bryggeri var Tingsryd aldrig bundet vid de avtal som reglerade försäljningen under BIF:s verksamhetstid. Att man inte var medlem i SBF innebar en frihet att experimentera med olika innovativa marknadsföringsstrategier och utveckla nya produkter. Samarbetet med Seitzwerke i Tyskland och Jörgensens laboratorium i Köpenhamn innebar att man kunde utveckla sin produktion och sina produkter för att möta de kvalitetskrav som krävdes för att skapa en efterfrågan. Detta ledde till att man utvecklades till en rikstäckande distributör. De två huvudkonkurrenterna P & L och StB var hela tiden på sin vakt och sedan slutet av 1950-talet hade man vid flera tillfällen försök lösa det konkurrensproblem som var ”... en av de viktigaste frågorna i svensk bryggeriindustri.”²⁷ Som tidigare påpekat var Tingsryd föremål för de förvärvsplaner

27. Pripps Bryggerier; Tingsryds Bryggeri AB, handlingar rörande Tingsryds bryggeri, intern föredragning för Pripps styrelse 5/4 1972, C76: 42:43, GLA.

som de två storkoncernerna utarbetade i samband med fusionen 1963, men dessförinnan hade respektive bryggeri försökt att förvärva bryggeriet eller eliminera konkurrensen från "... 'piratföretag' av typen Tingsryd."²⁸ Henry Larsson upplevde enligt egen utsago aldrig de två koncernbryggeriernas förvärvsansatser som påträngande, men bekräftar att samtal mellan honom själv och Franz Hartmann förekom. Det är dock uppenbart att StB befarade ett uppköp från P & L:s sida, då man kände till att kontakter ägt rum mellan Henry Larsson och Franz Hartmann. Nils Holgersson vid StB påpekade:

”Vad beträffande Tingsryds bryggeri vore det ganska naturligt, att herr Hartmann önskade förvärva detta med tanke på att detta företag i stor utsträckning arbetade på södra Sverige, där herr Hartmann nu var direkt engagerad. Under sådana förhållanden vore det också naturligt att han sökte medverkan hos StB för en dylik saneringsåtgärd.”²⁹

Tingsryds expansion i Stockholmsregionen hade skapat oro inom StB, och det råder inget tvivel om att de båda koncernledningarna sökte en lösning på problemet. Att Tingsryd inte var med i SBF innebär dock inte att man inte var delaktig i olika former av konkurrensbegränsande uppgörelser. Företagsledningen inom StB uppgav vid ett tillfälle att diskussioner förts beträffande upprättande av försäljningsgränser, vilket *inte* bekräftas av Henry Larsson.³⁰ Han bekräftar dock att det förekom återkommande kontakter för att ”lösa gemensamma prisfrågor”. Dessa ägde rum på ”neutral mark” i Marienlyst utanför Helsingör på Själland i Danmark. De prisuppgörelser, som enligt Henry Larsson omfattade samtliga av de svenska ölbryggerierna, var dock ofta föremål för kontroverser, då avtalen tenderade att alltid brytas.

År 1967 genomfördes en utredning angående Tingsryds framtida möjligheter av Handelsbanken i Stockholm tillsammans med PLM. Henry Larsson bekräftar att det underlag som denna utredning gav ledde fram till en muntlig överenskommelse som innebar att man skulle erhålla en kredit på 20 miljoner kronor, med krav på att han

28. Stockholms Bryggerier, styrelseprotokoll 11/11 1960, A2 AA:34, FSF.

29. Stockholms Bryggerier, styrelseprotokoll 20/1 1961, A2 AA:34, FSF.

30. Stockholms Bryggerier, internt direktionsmeddelande 2/8 1962, F3 B:3, FSF.

själv skulle bidra med fem miljoner kronor. Denna utlovade kredit kom aldrig att utnyttjas. Enligt Henry Larsson fanns det redan tidigare alternativa planer att lösa kapacitetsfrågan och de omfattande investeringar som detta skulle innebära. Ett intimare samarbete med Ceres bryggerierna i Århus var under diskussion, men dessa planer iscensattes aldrig.

Avtalet med Pripps

De faktorer som enligt Pripps direktion gjorde ett förvärv möjligt var att Henry Larsson hade blivit ensam ägare av bryggeriet och att han var beredd att inleda seriösa förhandlingar. En annan viktig orsak var att Pripps ansåg att det förelåg en risk att Tingsryd köptes upp av ett utländskt företag, dock angav man inte vilket företag det var frågan om.

”Kontakterna med T mycket gamla. För både P & L och StB var T ett orosmoment *genom okonventionella grepp och ett skickligt utnyttjande av den lilles situation mot de stora* [min kursivering] /.../ T hade stor framgång inte minst efter mellanölets införande. Stöd från PLM – speciellt burken. Samarbete med Ceres, Löwenbräu och Bass (pubar). Marknaden steg och T köpte från Danmark och England. Kontakter med Tuborg före mellanölsintroduktionen. Priskonkurrens. Utvecklingen ökade vårt intresse att få kontroll över HL och T.”³¹

Som entreprenör och innovatör inom både produktionsutveckling och marknadsföring hade Tingsryd med hjälp av sina samarbetspartners lyckats ta betydande andelar på den svenska marknaden. De banbrytande strategier som använts för att uppnå denna position observerades av konkurrenterna. Vid mellanölsintroduktionen hade Pripps hunnit ifatt Tingsryd i detta hänseende, och den dåvarande marknadschefen inom Pripps var mycket marknadsmedveten och innovativ i sin produktutveckling. Konkurrensen var fortsatt mycket hård, och Tingsryds marknadsexpansion pågick med oförminskad

31. Pripps Bryggerier; Tingsryds Bryggeri AB, handlingar rörande Tingsryds Bryggeri, intern föredragning för Pripps styrelse 5/4 1972, C76:42:43, GLA.

kraft fram till år 1969. Enligt egen utsago hade Henry Larsson dock kommit till en punkt, då han inte längre kände lusten att "... börja om på ny kula."³² Kontakterna med Franz Hartmann hade under hela perioden varit goda och Henry Larsson sökte år 1968 upp Hartmann för att diskutera möjligheterna att trygga bryggeriets framtid genom att söka sig in i "den prippska gemenskapen."

Det är svårt att uttala sig om när förhandlingarna mellan Franz Hartmann och Henry Larsson påbörjades, men de bör ha startat år 1968.³³ Förhandlingarna gav resultat och ledde fram till att formerna för ett optionsavtal började utarbetas under vintern 1969.³⁴ I maj 1969 hade förhandlingarna lett till ett optionsavtal, och i anslutning till detta gjordes en överenskommelse om att hela affären skulle beläggas med mycket strikt sekretess, som bl.a. innebar att Pripps styrelse inte hade någon kännedom om affären. För detta ändamål bildades en arbetsgrupp, som kom att gå under den kryptiska benämningen "Club 10".³⁵ Direktionen på Pripps ville själva "... inte figurera som köpare, därest [de] på grund av exempelvis politiska, PR-mässiga eller andra skäl av icke-ekonomisk natur skulle finna detta olämpligt."³⁶ Syftet från båda parter att hemlighålla affären var enligt Pripps direktion:

"Enligt vår gemensamma bedömning skulle T, som vid denna tidpunkt [1969] lämnade ett överskott av ca 3 mkr före avskrivningar, användas som en helt separat linje vid

32. I detta sammanhang påpekar Henry Larsson att hans närmaste affärsvänner hade avlidit och det var främst Knut Laurins (vid PLM) bortgång som satte störst spår i detta hänseende.

33. Detta är bör stämman, då det enligt Pripps koncernchef Nils Holgerson förekommit förhandlingar mellan Pripps och Ceres Bryggeriers chef Vagn Klaebel under denna period. Dessa förhandlingar var ett direkt resultat av de kontakter som Henry Larsson hade med Ceres, och de förhandlingar som fördes angående ett förvärv från Pripps sida byggde på kontaktnätet mellan Henry Larsson, Klaebel och Franz Hartmann. Se: Pripps Bryggerier, Skrivelse till Finansminister Gunnar Sträng angående Ceres bryggeri 23/5 1969, F8 A:3, C76:1, GLA.

34. Pripps Bryggerier; Tingsryds Bryggeri, Advokat Jan Forkmans skrivelse till Nils Holgerson 13/3 1969, C76:42:43, GLA.

35. Pripps Bryggerier; Tingsryds Bryggeri, deltagarlista för Club 10 8/5 1969, C76:42:42, GLA. De i sammanhanget viktigaste personerna (av sammanlagt 23 personer) var: Direktionen vid Pripps, Henry Larsson, advokat Jan Forkman, samt tre representanter från Skandinaviska Banken. Enligt Henry Larsson var Tingsryds huvudbank, Handelsbanken i Stockholm, inte informerade om affären.

36. Pripps Bryggerier; Tingsryds Bryggeri AB, skrivelse från Nils Holgerson till Henry Larsson 8/5 1969, C76, 42:43, GLA.

sidan om Pripps, speciellt för att täcka in den marknad som alltid finns för den lille vid sidan av det stora företaget. Detta förutsatte att affären gjordes i hemlighet och att Pripps inte la' sig i den dagliga skötseln. Vi bedömde väl också att det politiskt vore känsligt att öppet köpa T vid denna tidpunkt. Affären kunde heller inte fullbordas av den anledningen att HL relativt nyligen köpt ut sina syskon så att stor del av aktierna icke var femårs mogna.”³⁷

Optionsavtalet ratificerades den 8 maj 1969 och innebar följande:

”Larsson ger härigenom PRIPPS eller den PRIPPS anvisar rätt att efter den 2 juli 1971 men före den 1 oktober 1975 på villkor som framgår av det följande förvärva samtliga aktier i Tingsryds Bryggeri AB. Denna optionsrätt är icke delbar utan måste utövas i sin helhet.”³⁸

Enligt optionsavtalet var den överenskomna köpeskillingen 12,5 mkr. Av detta belopp skulle Henry Larsson successivt erhålla 10,1 mkr som lån av Pripps, en summa som skulle justeras då optionsrätten utnyttjades.³⁹ Detta arrangemang var utformat så att lånesumman skulle användas för nödvändiga investeringar i bryggeriet. Fram till 1971 uppgick kostnaderna för investeringar till sammanlagt 8 miljoner kronor.⁴⁰ Efter det att avtalet undertecknats hamnade Tingsryd i ekonomiska svårigheter. Orsakerna till dessa är svåra att uttala sig om, men enligt Henry Larsson löpte samarbetet mellan parterna inte friktionsfritt, och den självständiga styrning som optionsavtalet stipulerade följdes inte.⁴¹ Det saknas anledning att

37. Pripps Bryggerier; Tingsryds Bryggeri AB, handlingar rörande Tingsryds Bryggeri, intern föredragning för Pripps styrelse, C76:42:43, GLA.

38. Pripps Bryggerier; Tingsryds Bryggeri AB, optionsavtal 8/5 1969, C76:42:42, GLA.

39. Pripps Bryggerier; Tingsryds Bryggeri AB, optionsavtal 8/5 1969, C76:42:42, GLA.

40. Pripps Bryggerier; Tingsryds Bryggeri AB, särskilt koncerndirektionsprotokoll 8/11 1971, C76:42:43, GLA.

41. Enligt optionsavtalet skulle Henry Larsson kvarstå som verkställande direktör och ”... bolagets verksamhet skall utövas i enlighet med policy och inom en ekonomisk ram, som Larsson före varje verksamhetsår fastställer i samråd med PRIPPS verkställande direktör, varvid målsättningen skall vara att Tingsryds Bryggeri AB skall drivas efter samma riktlinjer som hittills.” Se: Pripps Bryggerier; Tingsryds Bryggeri AB, optionsavtal 8/5 1969, C76:42:42, GLA.

spekulera i dessa faktorer, men enligt Henry Larsson fick man aldrig chansen att expandera efter egna strategier, då Pripps styrning blev allt tydligare. Franz Hartmann, den person som han hade känt stort förtroende för, lämnade i stort det formella beslutsfattandet, och samarbetet med den nya koncernchefen Kurt Rydé var enligt uppgift mycket ansträngt. I diagram 6.2 ovan kan man tydligt se att omsättningen började gå tillbaka efter år 1969, och det är uppenbart att Henry Larsson valde rätt tidpunkt för att teckna optionsavtalet, då omsättningen nästintill halverades mellan 1969 och 1974.

Förvärvet

I mars 1972 diskuterades Pripps fortsatta agerande i affären rörande Tingsryd inom direktionen. De förluster som Tingsryd uppvisade beräknades till 9 miljoner kronor (före avskrivningar), vilket var markant sämre än resultaten de tre sista åren.⁴² Kurt Rydé ansåg att problemet inte var kopplat till produktions- eller distributions-tekniska faktorer, utan att det var den omfattande rabattpolitik som bryggeriet förde. En lösning på detta problem var att avlägsna Henry Larsson, men Rydé påpekade att detta skulle göras så att det ”... icke av utomstående a priori skulle uppfattas som en ändring i företagets ägarekrets.”⁴³ Henry Larsson tillbakavisar med bestämdhet att den förda rabattpolitiken stred mot den praxis som man kommit överens om, utan pekar istället på den styrning som Pripps hade över verksamheten och den lågprispolitik som denna styrning stipulerade, vilket fick negativa konsekvenser för resultatet.⁴⁴ Vad som står klart

42. Enligt Pripps hade försäljningen av maltdrycker minskat från 227 hl för året 1968/69 till 181 hl 1970/71. Däremot hade läskedryckstillverkningen ökat med 60 procent under samma period. Resultaten för de två sista bokföringsåren hade dock uppvisat röda siffror – från ett överskott på 2 231 000 kr före avskrivningar och dispositioner år 1968/69 till ett underskott på -3 600 000 kr år 1970/71. Se: Pripps Bryggerier; Tingsryds Bryggeri AB, handlingar rörande Tingsryds Bryggeri, bilaga till köpeavtal 27/9 1972, C76:42:42, GLA, samt: Pripps Bryggerier; Tingsryds Bryggeri AB, Handlingar rörande Tingsryds Bryggeri, koncerndirektionsmöte 16/3 1972, C76:42:43, GLA.

43. Pripps Bryggerier; Tingsryds Bryggeri AB, handlingar rörande Tingsryds Bryggeri, koncern-direktionsmöte 16/3 1972, C76:42:43, GLA.

44. I detta sammanhang påpekar Henry Larsson att han försökt motverka Pripps rabattpolicy, och att de rabatter som han tidigare medgivit var kopplade till de priser som tecknats med grossister. När resultatet blev sämre under tidigt 1970-tal tillsköt Henry Larsson 5 mkr av eget kapital. (Intervju med Henry Larsson i Rää 24/8 2005.)

i sammanhanget är att det inom direktionen rådde delade meningar huruvida affären gick att hemlighålla under en längre period, eller om man inom det snaraste var tvungna att redovisa engagemanget i Tingsryd för Pripps styrelse och offentliggöra det för allmänheten. Det är utom allt tvivel att Pripps representanter i "Club 10" försökte finna en lösning på det känsliga problemet. Anders Risholm, som kommit in i "Club 10" vid ett senare tillfälle, påpekade att representanter för Handelsbanken hade gjort direkta förfrågningar, och att det troligen inte gick att hemlighetshålla saken så länge till.⁴⁵

I april 1972 hade Nils Holgerson en föredragning inför Pripps styrelse angående "klubben", där han försökte klargöra sitt agerande och tillika förklara den uppstådda situationen. Viss information hade delgetts några av medlemmarna i styrelsen under januari 1972, men det var första gången ärendet behandlades inför en samlad styrelse. Det är här av största intresse att redogöra för de viktigaste punkterna i denna inför styrelsen offentliga anförande. Nils Holgerson sammanfattade bakgrunden:

"Tingsryds Bryggeri hade i gångna tider ofta utgjort ett orosmoment för övriga svenska bryggerier. Företaget hade arbetat med okonventionella metoder och skickligt utnyttjat sina möjligheter som ett relativt litet företag. Kontakter mellan ledningen för och ägaren till Tingsryds Bryggeri, representerade av direktören Henry Larsson, och representanter för AB Pripp & Lyckholm och AB Stockholms Bryggerier var för sig hade inletts på ett tidigt stadium. Herr Hartmann hos PRIPPS och herrar Holgerson och Rydé hos Stockholms Bryggerier hade svarat för dessa förbindelser och fortsatt även sedan sammanslagningen av Stockholms- och Göteborgskoncernen ägt rum 1964. Henry Larsson hade till en början visat stor misstro till de närmanden som sålunda gjorts. Detta hade haft sin bakgrund i att Tingsryds Bryggeri under Henry Larssons faders tid blivit utsatt för påtryckningar i represalieform från företag med anknytning till den dåvarande kartellsammanslutningen Bryggeriidkareförbundet. Med tiden hade man emellertid

45. Pripps Bryggerier; Tingsryds Bryggeri AB, handlingar rörande Tingsryds Bryggeri, koncern-direktionsmöte 16/3 1972, C76:42:43, GLA.

lyckats vinna Henry Larssons förtroende. Sedan mellanölet införts hade Tingsryd uppnått ytterligare framgångar. Man hade även i sin marknadsföring med särskilt burkar fått stöd av PLM. Den egna produktionen hade ej räckt till och Tingsryd hade därför importerat betydande kvantiteter öl från Ceres i Danmark och Bass i England. Med det senare företaget hade man också ingått i samarbete för att på olika håll i Sverige etablera pubar. Även med Löwenbräu i Tyskland hade vissa kontakter förevarit liksom med Tuborg, som varit berett att för sin mellanölsintroduktion i Sverige samarbeta med Tingsryd men avstått därifrån efter föreställningar från herr Holgerson. Den skisserade utvecklingen och risken för att Tingsryd skulle säljas till utländskt företag – vilket sedermera visat sig hava varit under övervägande – hade medfört att man i PRIPPS ledning funnit det ytterst angeläget att söka få kontroll över Tingsryd.⁴⁶

Beskrivningen överensstämmer med den version som tecknats ovan, med undantag av att Henry Larsson förnekar att det förekom seriösa förhandlingar om ett förvärv av Tingsryd. Gällande samarbetet med Löwenbräu i Tyskland handlade det om en agentur. Samarbetsplanerna med Tuborg i Danmark går inte att verifiera. Inför styrelsen lät man skulden för det uppstådda underskottet helt falla på Henry Larsson, som inte var närvarande och således inte hade möjlighet att föra sin talan:

”Emellertid måste Henry Larsson själv tillskrivas en stor del av orsakerna till att företagets resultat blivit så dåligt. Det vore angeläget framhålla att herr Rydé, som i stor utsträckning upprätthållit kontakterna med Henry Larsson, gjort allt som man kunnat begära för att styra dennes agerande i önskvärd riktning. Detta hade icke lyckats beroende på Henry Larssons speciella egenskaper.⁴⁷

Vid styrelsesammanträdet framkom det att Gunnar Engellau, styrelseledamot sedan fusionen mellan StB och P & L, valde att lämna sitt uppdrag:

46. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 5/4 1972, A2 A:31, C76:1, GLA.

47. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 5/4 1972, A2 A:31, C76:1, GLA.

”Motivet vore att han icke kunde acceptera att en affär som den förevarande under så lång tid som skett underhållits styrelsen. Detta uppfattade han för sin del närmast som ett underkännande av styrelseledamöterna från ledningens sida.”⁴⁸

Trots det uppkomna läget beslöt man inom styrelsen att inom kort planera ett tillkännagivande av affären, men att detta borde ske så smidigt som möjligt och att en detaljplan skulle utarbetas till styrelsemötet i juni 1972.⁴⁹ I september beslöt styrelsen att offentliggöra förvärvet genom en presskonferens och en presskommuniké i oktober 1972.⁵⁰

Det slutliga köpeavtalet undertecknades den 27 september 1972. Den 30 september skulle 49 procent av aktierna överlåtas och den första oktober skulle resterande 51 procent överlåtas till Pripps för den sammanlagda överenskomna summan av 12 415 000 kronor. Därpå skulle de transaktioner och krediter som förekommit mellan 1969 och 1972 justeras.⁵¹ Den första oktober 1972 tillsattes Arthur Peterson som Tingsryds styrelseordförande.⁵² Från den första februari kom bryggeriet att ingå i Pripps region Malmö. Bolaget kom slutligen att fusioneras med moderbolaget.⁵³

I medierna, framför allt i dagspressen, analyserades Pripps förvärv av Tingsryd utifrån antaganden som är av intresse, då tolkningarna pekade på olika förklaringsfaktorer. Huvudtesen var att Pripps köpte Tingsryd för att förhindra utländska bryggerier att etablera sig i Sverige. *Svenska Dagbladet* ansåg att Tingsryd riskerade att köpas upp av den engelska bryggerikoncernen Bass, då det nära samarbetet kunde ha utnyttjats för att få fotfäste i Sverige.⁵⁴ Samma analys presenterades i *Sydsvenska Dagbladet*, då man citerade Kurt Rydés uttalande om att Pripp inte hade för avsikt att utöka sin marknads-

48. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 5/4 1972, A2 A:31, C76:1, GLA.

49. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 5/4 1972, A2 A:31, C76:1, GLA.

50. Pripps Bryggerier, styrelseprotokoll 28/9 1972, A2 A:30, C76:1, GLA.

51. Pripps Bryggerier; Tingsryds Bryggeri AB, handlingar rörande Tingsryds Bryggeri, köpeavtal 27/9 1972, C76:42:42, GLA.

52. Pripps Bryggerier, styrelseprotokoll 28/3 1973, A2 A:32, C76:1, GLA.

53. Pripps Bryggerier; Tingsryds Bryggeri AB, handlingar rörande Tingsryds Bryggeri, skrivelse till W. Malmqvist från Kurt Rydé 13/1 1975, C76:42:43, GLA.

54. Svenska Dagbladet 2/10 1972.

andel ytterligare, utan förvärvet var en försvarsåtgärd gentemot ”kapitalstarka utlänningar”. Att man syftade på Bass var enligt SvD uppenbart, och pekade på det intima samarbete de båda företagen haft genom det gemensamma drivandet av pubar i Sverige och att Tingsryd varit generalagent för Bass.⁵⁵ *Dagens Nyheter* var inne på samma förklaringslinje, och man inkluderade Ceres som en möjlig intressent. I artikeln framkom det även att det ”... var den politiska diskussionen om mellanölsstopp och socialisering av hela bryggerinäringen som tvingade Tingsryds Bryggerier i Småland att söka efter köpare.”⁵⁶ Henry Larsson stöder denna tes genom att påpeka att företaget var för litet för ”... att ta konsekvenserna av godtyckliga politiska beslut med avgörande för hela branschen.”⁵⁷ Till skillnad från de allra flesta av de tidigare förvärven räknade dock Pripps med att produktionsanläggningen var tillräckligt modern för att bedriva effektiv produktion och att någon nedläggning inte var aktuell, men att det ytterst var de politiska besluten som till sist avgjorde denna fråga.⁵⁸ Från den lokala fackföreningen ställde man sig dock negativ till affären, då man varit inställda på att ett ”internationellt livsmedelföretag” skulle ta över. Det var enligt samma källa bara att se tillbaka på vad som hade hänt, då Pripps vid de allra flesta tidigare förvärv lagt ner driften.⁵⁹ Det råder dock inget tvivel om att man från pressens sida var omedvetna om affärens tidiga ursprung och det faktum att Arthur Peterson skulle ersätta Henry Larsson som ledande figur inom det helägda dotterbolaget.

6.2 Bryggeri AB Falken

Bryggeri AB Falken grundades år 1896 av John L. Skantze. Likt Tingsryd var Falken ett familjeföretag. Det drevs av familjen Skantze ända fram till år 1977, då bryggeriet övergick i Pripps ägo.⁶⁰ John L. Skantzes son Erland Skantze tog över företagsledarrollen ett par år innan andra världskrigets utbrott. Under 1960-talet kom ansvaret för driften att delas med sonen Christer Skantze, som senare under

55. Sydsvenska Dagbladet 3/10 1972.

56. *Dagens Nyheter* 3/10 1972.

57. *Dagens Nyheter* 3/10 1972.

58. *Barometern* 3/10 1972.

59. Sydsvenska Dagbladet 3/10 1972.

60. *Bryggerier och mälterier i Sverige under 150 år*, s. 28.

1970-talet tog över som verkställande direktör. Det är i huvudsak information från Christer Skantze som ligger till grund för följande framställning. När ingen annan referens anges är det denna källa som åberopas.⁶¹

Den tidiga expansionsfasen fram till 1965

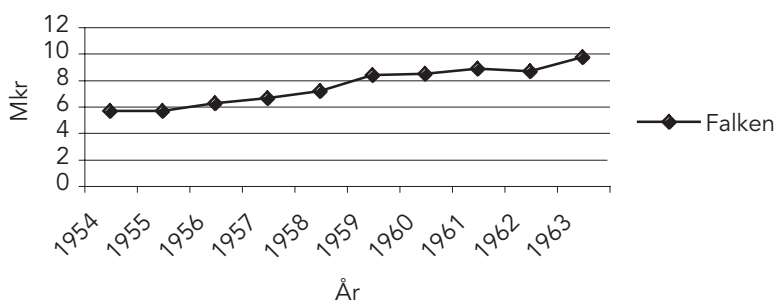
Falken var under alla år medlem i SBF och var med i BIF redan då kartellen bildades. Detta är en viktig faktor när man beaktar bryggeriets lokala karaktär, och det var först efter BIF:s upplösning och starkölsintroduktionen år 1955 som man expanderade utanför sin hemmamarknad. Fram till mitten av 1950-talet tillhörde man gruppen lokalt orienterade bryggerier och produktionen var främst inriktad på pilsner klass II och svagdricka. Sett ur ett regionalt perspektiv var Falken vid sidan av P & L det största självständiga bryggeriet i Västsverige, en position som stärktes betydligt under 1960-talet och första halvan av 1970-talet.⁶² Genom starkölsintroduktionen öppnades möjligheter för en expansion genom försäljning via en icke kartellbunden säljkanal – Systembolaget. Från ledningens sida såg man möjligheterna att etablera sig på den viktiga Göteborgsmarknaden som var av stor vikt för en framtida expansion. Från Systembolagets sida sågs Falken som ett alternativ till P & L, och bryggeriets närhet till Göteborg innebar att bryggeriets produkter sedan länge hade varit kända. Genom expansionen på starkölsmarknaden uppenbarade sig dock vissa initiala problem. Detta gällde inte produktionen, då bryggeriets kapacitet räckte till under de första åren efter starkölsreformen. Det var distributionen som innebar begränsningar, då den egna transportorganisationen inte räckte till. Genom att man värvade privata åkare och även utnyttjade Bilspedition för frakter till de olika systembolagen kunde detta problem finna sin lösning. Viktigt i sammanhanget var övergången till engångsemballage, där burken fick en mycket viktig roll för de framtida logistiska lösningarna. Att man tidigt satsade på denna förpackningstyp innebar att

61. Intervju med Christer Skantze i Falkenberg 7/3 2006.

62. Denna uppskattning bygger på statistiska uppgifter rörande omsättning i Svenska Aktiebolag 1949 – 1975.

man successivt kunde lägga över delar av distributionen på entreprenad. Under tidigt 1960-tal stod burken för ca 80 procent av all starkölsförsäljning.

Diagram 6.3 Bryggeri AB Falkens omsättning 1954 – 1963 (mkr i 1954 års priser)



Källa: Svenska Aktiebolag 1955/56 – 1964/65.

Omsättningen fördubblades nästan mellan åren 1955 och 1963, en expansion som Christer Skantze i stor utsträckning tillskriver starkölsförsäljningen.⁶³ Den medvetna satsningen på ett starkt varumärke i samband med starkölsintroduktionen innebar att man lanserade ”Falcon Export”, ett ”internationellt klingande” varumärke med en ny ”aggressivare” logotyp. Krav på ökad produktionskapacitet innebar att man valde en strategi som innebar en successiv utflyttning från det centralt belägna bryggeriet till en ny anläggning strax utanför Falkenberg. Det nya bryggeriet stod klart i början av 1960-talet och det nya läget innebar att man kunde bygga ut efter behov, ett behov som diagram 6.3 understryker. Att successivt bygga ut produktions- och distributionskapaciteten innebar även att nyinvesteringarna i stor utsträckning kunde självfinansieras.

Starkölets betydelse för Falkens expansion innebar att pilsner klass II fick en underordnad ställning. Försäljningen av pilsner höll sig inom de gamla försäljningsområdena. Christer Skantze pekar på att kollegialiteten med de till SBF anslutna bryggerierna var seglivad, en

63. År 1955 uppgick den totala försäljningen ca 5,6 mkr. År 1963 hade den ökat till ca 9,7 mkr i fast penningvärde. (Svenska Aktiebolag 1956/57 och 1961/62.)

kollegialitet som dock inte inkluderade P & L. Göteborgskoncernen sågs som den viktiga konkurrenten och det reella hotet. En respekt eller snarare rädsla för P & L, personifierad av Franz Hartmann, hade under de tidigare generationerna mynnat ut i en mycket försiktig försäljningspolitik. Detta förhållningssätt förändrades efter 1955, då man började uppfatta Göteborgsregionen som en del i sitt ”naturliga hemmaområde”. Ett exempel på detta är när Falken började sälja pilsner till en av stadens ölhallar:

”På tal om öl, så var [7:ans Ölhall] den första [kroge] i Göteborg som tog in Falcon. Detta måste ha varit någon gång i slutet av femtiotalet. Fram till dess var det bara Pripps som gällde. På den tiden var ölleveranserna indelade i regioner. Efter Hallandsgränsen fick Prippen inte sälja och Falken fick inte sälja här. /.../ Ryktet spred sig som en löpeld bland prippsgubbarna att 7:an börjat sälja Falcon. Pappa kände ju allt och alla på Pripps. Det gick så långt att några av de äldre Prippsdirektörerna inte längre hälsade på honom när de möttes. Han betraktades nog som en förrädare...”⁶⁴

Citatet pekar på den konservering som tidigare hade rått när det gällde de av BIF fastställda försäljningsområdena. Att som detaljist eller krögare välja att sälja ett utomstående bryggeris produkter måste ha varit en relativt riskfylld strategi.

Som tidigare diskuterats hade ett samarbete med Tingsryd inletts under perioden, då Falken under en tid tillverkade allt malt till det småländska bryggeriet. SBF reagerade mycket negativt på detta samarbete och trycket ökade på att det skulle upphöra. Försäljningsexpansionen utanför det gamla försäljningsområdet sågs inte heller den med blida ögon från SBF:s sida, dock hade man i detta läge inte möjlighet att förhindra utvecklingen. Från Falkens sida ansåg man att SBF gick storbryggeriernas ärenden och att den fortsatt var ett verktyg för att minimera konkurrensen.

64. Andersson, T. & Ek, B.Å. 1993, s. 20ff.

Mellanölet och den fortsatta expansionen

Under första halvan av 1960-talet var Falkens försäljningsutveckling positiv. Det var starkölet som var den ledande produkten, men pilsnern fick även den en ökad roll på Göteborgsmarknaden. Genom att P & L förvärvade Malmö Förenade Bryggerier år 1961 skapades möjligheter att expandera söderut, dock lät man fortsatt bli att konkurrera med Appeltofftska Bryggeriet i Halmstad. Försäljningsregionen Malmö, Helsingborg och Landskrona hade tidigare varit mycket slutna, men man kunde nu även i Skåne-regionen fungera som ett alternativ till P & L. Den befolkningstäta regionen och det geografiska läget innebar stora fördelar, och p.g.a. den ökade försäljningen i området valde man att anlägga en depå i Landskrona.

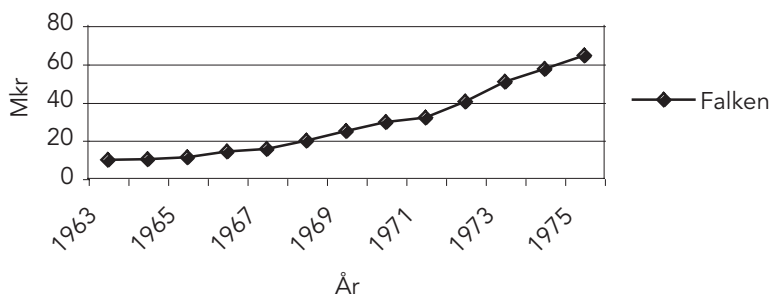
Det var dock introduktionen av mellanöl som fungerade som en språngbräda för Falken. Kontakterna med Tingsryd och lärdomarna från detta bryggeris expansionsstrategi var mycket viktiga, och Christer Skantze påpekar att det var Henry Larsson som tidigast såg möjligheterna inom detalj- och grosshandeln och att det var Tingsryds strategi som hade öppnat upp marknaden för Falken. Burkens roll för distributionen går här inte att överskatta. För detaljister och grossister var emballaget idealiskt, då det innebar lättare transporter och ingen returfrakt. Man valde nu att förlägga en större del av distributionen hos grossistföretagen. Det var främst i Stockholm som man valde att distribuera via grossist, i detta fall ICA - Essve. ICA efterfrågade ett alternativ till Pripps och penetreringen av Stockholmsmarknaden var ett mycket viktigt steg för Falken.

Bryggeriet stod väl rustat inför mellanölsintroduktionen. Christer Skantze påpekar att man via nära kontakter med finansminister Gunnar Sträng vid ett tidigt stadium var medvetna om att ett nytt öl var på gång.⁶⁵ Satsningen på ett starkt varumärke (Falcon Export) och ett smalt sortiment innebar att det var möjligt att smidigt översätta detta ”premiumöl” till ett motsvarande mellanöl. Återigen lyfts emballagefrågan fram. Burken möjliggjorde en konkurrens

65. En viktig anledning till att denna information tidigt nådde bryggarna på Falken var att Gunnar Sträng under somrarna vistades i Falkenberg, och att man genom de informella kontakter som då knöts blev medvetna om att en förändring i alkoholpolitiken var på gång. Detta var en av anledningarna till att man valde att satsa ännu mer resurser på den nya produktionsanläggningen utanför Falkenberg. (Intervju med Christer Skantze i Falkenberg 7/3 2006.)

med Pripps och deras väl utbyggda distributionsapparat, samtidigt som grossisterna ville få del av öldistributionen. De diskussioner som fördes mellan Falken och representanter för handeln var mycket viktiga. Utökad grossistdistribution gav möjlighet att vidga marknaden, men innebar samtidigt att grossisterna skulle ta en del av bryggeriets marginaler. Det system som etablerades kan liknas vid en kompromiss, då en andel av distributionen gick via grossisterna medan bryggeriet även i fortsättningen stod för en betydande andel. Under andra halvan av 1960-talet fick Falken en rikstäckande distribution. Med smalt sortiment och starkt varumärke steg omsättningen dramatiskt efter mellanölsintroduktionen. Från att fram till år 1965 haft en regional karaktär hade Falken utvecklats till ett av de ledande bryggerierna i Sverige. År 1969 var man det femte största bryggeriet, placerad i storleksordning efter Pripps, Wårby, den norrländska koncernen Bockens Bryggerier AB och Tingsryd.⁶⁶

Diagram 6.4 Bryggeri AB Falkens omsättning 1963 – 1975 (mkr i 1954 års priser)



Källa: Svenska Aktiebolag 1964/65 – 1976/77.

Mellanölsintroduktionen innebar en starkare tillväxttrend än tidigare, men det var först på 1970-talet som Falken expanderade och blev en av de ledande aktörerna inom svensk bryggeriindustri. Denna

66. Pris- och kartellfrågor 1972:6-7, s. 75.

expansion möjliggjordes genom att man inledde ett fördjupat samarbete med en utländsk bryggerikoncern – den holländska storkoncernen *Heineken*.

Nya allianser

I en statlig utredning uppmärksammades Falkens allt starkare ställning under 1970-talet:

”Bryggeri AB Falken är det företag som expanderat kraftigast under 70-talet. Företaget var år 1969 nummer 5 i storleksordningen. Placeringen som nummer 3 har erövrats främst p.g.a. en kraftig expansion av produktionen lagrade maltdrycker. 73/74 utgjorde de lagrade maltdryckerna ca 90 % av företagets produktion.”⁶⁷

Den fortsatt kraftiga expansionen under 1970-talets första hälft förklarade företagsledningen med:⁶⁸

- Investeringar i ett nytt rationellt bryggeri.
- En successivt starkare koncentration i produkt- och förpacknings Sortimentet.
- Koncentrationssträvanden genom översyn av distributionsorganisationen.
- Samarbetsavtalet med Heineken.

De två första punkterna har tidigare diskuterats, medan den tredje punkten främst handlar om den nya distributionsorganisation som under Christer Skantzes ledning byggdes upp under 1970-talet. I det nya distributionsnätet hade åtta stora depåer byggts i det viktigaste försäljningsområdet – sydvästra Sverige. Utifrån dessa lagercentraler levererade man direkt till de större detaljisterna, medan man på den övriga marknaden levererade till respektive varuhuskedjas centrallager. Genom effektiviseringar hade distributionskapaciteten ökat med ca 50 procent, detta utan att behöva nyanställa någon personal.⁶⁹

67. SIND 1976:6, s. 69.

68. Veckans Affärer 1972:18, s. 24.

69 Veckans Affärer 1972:18, s. 25.

Den fjärde punkten var en av de viktigaste förklaringsfaktorerna till Falkens kraftiga expansion under 1970-talet.

År 1969 knöts kontakter mellan Falken och den holländska storkoncernen Heineken. Initialt inleddes ett samarbete mellan Heinekens svenska säljbolag och Falken, där målsättningen från båda parter sida var att expandera på den svenska marknaden. Lösningen blev att Falken skulle bli licenstillverkare för Heineken, och att den holländska koncernen skulle stå för marknadsföring och bidra med teknisk kunskap och support. Licenstillverkningsavtalet tecknades år 1971, det första av sitt slag inom den svenska bryggeriindustrin. Det var aldrig fråga om någon toppstyrning från Heinekens sida, men man ställde dock mycket höga krav på tillverkningen. Vid sidan av exporten hade inte Heineken utvecklat någon stark position i Sverige innan avtalet, och från båda parter sida upplevda man en synergieffekt genom det intimare samarbetet. Redan tidigare hade diskussioner förts med Carlsberg/Tuborg om eventuellt fördjupat samarbete, men på grund av danskarnas ”överlägsna attityd” ledde det inte till något resultat. Till skillnad från danskarna var Heineken en samarbetspart som ville utveckla båda företagens potential på den svenska marknaden. Christer Skantze anser att samarbetet med den holländska koncernen var den enskilt viktigaste förklaringsfaktorn bakom Falkens expansion under perioden. Diagram 6.4 ovan visar att omsättningen mer än fördubblades under de fem första åren under 1970-talet.

Expansionen skapade dock vissa problem, då både produktions- och distributionskapaciteten utnyttjades maximalt. Läget i sydvästra Sverige innebar långa transporter till den viktiga marknaden kring Mälaren och Stockholmsregionen. I detta läge inleddes förhandlingar med KF:s *Wårby Bryggeri* strax utanför Stockholm, förhandlingar som syftade till att få till stånd ett samarbete. Tanken var att Falken/Heineken initialt skulle köpa andelar i Wårby, men att man på sikt skulle köpa ut KF:s andel.⁷⁰ Genom affären skulle man få tillgång till en storskalig och modern produktionsanläggning, samtidigt som placeringen i Stockholm var den enskilt viktigaste faktorn.

70. Christer Skantze förklarar KF:s intresse av att sälja sin bryggeriproduktion utifrån att man hade problem att expandera och att man var styrd av Konsums marknadsposition. Genom ett samarbete med Falken/Heineken skulle Wårby kunna expandera och nå nya marknader, samtidigt som Konsums efterfrågan säkrades.

Trots långt gående förhandlingar under år 1973 genomfördes aldrig planerna. Att fusionen aldrig kom till stånd förklaras med att ICA, som informerats om fusionsplanerna, ställde sig mycket negativt till affären. Från ICA:s sida ansåg man att det var otänkbart att fortsätta köpa öl från ett bryggeri som hade KF som delägare. Genom den tyngd ICA hade i detta sammanhang drog sig Falken/Heineken ur förhandlingarna.

Falkens allt starkare ställning på marknaden oroade givetvis konkurrenterna, främst Pripps då man hade expanderat på de marknader där denna koncern hade sitt traditionella fäste. Pripps marknadsstrategier kommer att diskuteras längre fram i arbetet, men i detta sammanhang bör deras oro inför Falkens expansion under första halvan av 1970-talet kortfattat belysas. I diskussionerna inom koncernledningen rörande Pripps expansionsproblem var Falken ett ofta återkommande orosmoment:

”Falkens fortsatta expansion måste stoppas. Lyckas man etablera sig i Stockholm kommer turen till Malmö. De får inte tillåtas att sätta sig lika fast i Stockholm som i Göteborg. De måste jagas ut ur de butiker de kommit in i. Samtidigt som vi möter upp Falkens introduktion i Stockholm måste vi angripa Falken på Göteborgsmarknaden och på den egna hemmamarknaden för att splittra deras resurser. Vi måste sätta oss i respekt hos Falken. Ett specialprogram mot Falken har satts igång i Göteborg och ett motsvarande för Stockholm är under planläggning.”⁷¹

Citatet belyser att man från Pripps sida såg mycket allvarligt på den uppkomna konkurrenssituationen. Christer Skantze vittnar om att Pripps gjorde närmanden och försökte få till stånd ett förvärv av bryggeriet under tidigt 1970-tal.⁷² När dessa närmanden inte gav något resultat satte Pripps in motåtgärder, som bl.a. innebar att man ökade sina rabatter i de områden där Falken var som starkast.

71. Pripps Bryggerier, pm angående Pripps säljproblem 27/3 1973, F7:10, C76:1, GLA.

72. Pripps och tidigare P & L hade vid andra tillfällen försökt förvärva Falken. Ansatsen att förvärva bryggeriet under första halvan av 1970-talet hade även med Falkens produktionsanläggning att göra. Innan Pripps anläggning i Västra Frölunda var färdigutbyggd var Falkens anläggning utanför Falkenberg ett tänkbart alternativ. Denna uppgift går dock inte att verifiera i Pripps arkiv.

Falken hade utvecklats till det största bryggeriet efter Pripps och Wårby. Produktionsanläggningen i Falkenberg byggdes ut efter behov och det fanns inga som helst tecken på att tillväxtkurvan skulle brytas. När Pripps förvärv av Tingsryd offentliggjordes år 1972 framstod bryggeriet som det enda ”privata alternativet” till Pripps.⁷³ Den styrka som uppnåtts genom samarbetet med Heineken gjorde att man från Falkens sida kände mindre oro för konkurrensen med Pripps. När det år 1975 blev känt att svenska staten hade gått in som majoritetsägare i Pripps såg man mycket positivt på detta från Falkens sida:

”I och med köpet får statsmakterna på ett helt annat sätt än hittills ta direkt ansvar för det nykterhetspolitiken ställt till med. De olika konkurrenshämmande åtgärder som ålagts bryggerinäringen har skapat en oro som gjort det svårt att planera för framtiden. /.../ Sträng har just öppet deklarerat att han är ölvän och uttalat att den svenska arbetaren har rätt till ett gott öl. Jag tror personligen att riskerna för ett folköl minskat nu sedan staten kommit med i branschen. /.../ under alla omständigheter kommer vi att kämpa vidare, det kan inte vara svårare att konkurrera med staten än med Pripps. Falkens Bryggeri är inte till salu.”⁷⁴

Det dröjde dock inte länge förrän stora problem uppenbarade sig. Christer Skantze pekar på att optimismen fanns kvar i det längsta. Trots detta blev Falken ett av de bryggerier som drabbades hårdast av mellanölsförbudet år 1977. I detta läge fanns det inget annat alternativ än att sälja bryggeriet och det såldes efter förhandlingar med utländska intressenter till Pripps år 1977.

Sammanfattning

Tingsryds Bryggeri och Bryggeri AB Falken har tjänat som exempel på hur två entreprenörer kan utnyttja de möjligheter som förändrade institutioner och nya innovationer kan erbjuda. Tingsryds Bryggeri

73. De övriga privatägda mindre eller medelstora bryggerierna som t.ex. Grängesberg, Sandwall och förbunds bryggerierna i Skruv (Banco) och Kopparberg hade som tidigare påpekats inte tillnärmelsevis samma omsättning som vare sig Tingsryd eller Falken uppvisade. Därför utgjorde de inte någon egentligt alternativ till Pripps dominans.

74. Odaterat tidningsurklipp ur Göteborgs Posten under våren 1975 tillhörande Christer Skantze.

är ett exempel på en aktör som stod utanför bryggerikartellen och som genom okonventionella metoder lyckades etablera sig som en i stort sett rikstäckande aktör. Genom att bygga upp ett stort kontaktnät kunde bryggeriet utvecklas till en stark regional aktör och på sikt den kanske viktigaste konkurrenten till Pripps. Samarbetet med PLM (burköl) och reklamfirman Gumelius (marknadsföring) ledde till att man under tidigt 1960-tal bröt sig in som en rikstäckande aktör på tidigare skyddade försäljningsområden. Att överlåta stora delar av distributionen till grossistföretag var ett sätt för ett bryggeri med begränsade resurser att nå ut till detaljisterna. Genom mellanölsintroduktionen och speciellt efter år 1967 ökade Tingsryds omsättning mycket kraftigt och för att klara den kapacitetsbrist som uppstod överlät man en del av produktionen till det danska bryggeriet Ceres och senare även den brittiska bryggerikoncernen Bass Charrington. Genom sin starka ställning kom Tingsryd att utgöra ett allt större hot mot Pripps, som vid slutet av 1960-talet lyckades få ett förvärv till stånd.

Bryggeri AB Falkens expansion ansluter sig till Tingsryds utveckling på flera sätt. När Tingsryds expansion upphörde kring år 1969, var det Falken som tog över som den starkaste konkurrenten efter Pripps och KF. Som medlem av bryggerikartellen och Svenska Bryggareföreningen var Falken under första halvan av 1950-talet hänvisad att arbeta på en tydligt definierad hemmamarknad, men genom kartellens upplösning och starkölsintroduktionen kunde man öka sitt distributionsområde, försäljningen och produktionskapaciteten. När väl mellanölet introducerades stod man således rustad för de krav som denna innovation medförde och man kom allt mer att inrikta sig på att öka sin marknadsandel inom maltdryckssegmentet. Falkens expansion var mycket kraftig under 1960-talet och genom ett licensavtal med holländska Heineken under tidigt 1970-tal utvecklades man till en av de viktigaste konkurrenterna till Pripps. När mellanölet förbjöds år 1977 slog detta mycket hårt mot Falken och man förvärvades samma år av Pripps.

7. En storkoncern växer fram Pripps 1964–1972

Efter fusionen mellan P & L och StB hade ett svenskt koncernbryggeri med en marknadsandel överstigande 50 procent skapats. Detta kapitel skall behandla Pripp – Bryggeriernas AB (Pripps) omvandling efter 1964 fram till år 1972. De tidigare så omfattande förvävsstrategierna, kontrollen av specifika försäljningsområden och kampen om marknadsandelar mellan koncernerna ersattes nu av en *intern strukturrationalisering*. Strukturrationaliseringen tog sig främst uttryck i en intern omorganisering och i motsats till tidigare expansionsstrategier valde man under denna period att koncentrera produktionen till ett fåtal storbryggerier, vilket innebar att ett stort antal tillverkningsenheter lades ned. Det var med andra ord stordriftens fördelar som skulle utnyttjas. Detta krävde omfattande investeringar i både produktion och distribution, en process som startade i direkt anslutning till fusionen. Ett område som var föremål för koncernens intresse var Norrland, och det var först under denna period som Pripps på allvar bröt sig in på denna ”jungfruliga” marknad. Intresset för att expandera sin bryggeriverksamhet utanför Sveriges gränser ökade, vilket fick till följd att koncernen ökade sitt engagemang i SKOL International och att man gjorde inbrytningar på den danska bryggerimarknaden i egenskap av majoritetsägare i det danska bryggeriet Ceres.

7.1 Driftskoncentrationen

Som framgått tidigare innebar bildandet av Pripps att bolaget skulle omvandlas till *en* fungerande företagsenhet, med huvudkontor i Stockholm och styrelsens säte förlagt till Göteborg. Den nya topporganisationen stod inför stora utmaningar, då båda koncernenheterna skulle fogas in i den nya organisationen. Man var medveten om de olikartade marknadsförhållanden som rådde inom koncernens

intressesfär. Det långsiktiga målet var att koncentrera antalet tillverkningsenheter och organisera en rationellare distributionsstruktur. Detta arbete påbörjades redan i anslutningen till fusionen, men kom att intensifieras under andra halvan av 1960-talet och 1970-talet. Den expansiva strategi som byggde på omfattande företagsförvärv som de tidigare självständiga koncernerna inriktat sig på ersattes nu av en inriktning på intern strukturrationalisering för att möta den inhemska konkurrensen, men även för att bygga upp en konkurrensförmåga gentemot den förväntade inbrytningen från utländska bryggerier. Förhoppningar om att bli en aktör på den allt öppnare europeiska marknaden fanns även med i bilden.¹ Pripps vd Nils Holgerson sammanfattade Pripps utmaningar:²

- En omställning hade pågått sen fusionen år 1964, där man på lång sikt skulle eliminera så många lokala variationer som möjligt. Detta gällde både priser, sortiment och redovisnings-system. Att samordna organisationen var av största vikt.
- Huvuddelen av samordningsarbetet var i stort sett slutfört vid årsskiftet 1966 och arbetet inriktade sig nu främst på en omfattande strukturrationalisering. Dess omfattning var svår att närmare precisera, men trenden var tydlig; mellanölet skulle inte bara påverka starkölet och pilsnerns ställning på marknaden, utan man förväntade sig en konsumtionsökning främst genom ökad mellanölsförsäljning. Mellanölet hade klarat sig bra i förhållande till den ökade importen, och den inhemska tillverkningen av mellanöl hade fått ett bra mottagande från konsumenter enligt utförda attitydundersökningar.
- Investeringsprogrammet för 1965 – 1966 gällde främst om- och nybyggnader för ca 35 miljoner kronor. De framtida stora investeringsutmaningarna var kopplade till nybyggnadsprojekten i Stockholm (Ulvsunda) och en ny Coca-Cola fabrik i Göteborg (Västra Frölunda). Kapitalbehovet för dessa projekt under de nästkommande fem åren täcktes inte som tidigare

1. Hamberg, O. 1985, s. 253.

2. Svensk Bryggeritidskrift 1966, s. 22f.

genom självfinansiering och ett tillskott av externt kapital var således nödvändigt.

- Man förväntade sig en expansion inom dryckesrörelsen på den internationella marknaden. Främst gällde det ett ökat engagemang i SKOL International, som utökade sin tillverkning och försäljning i bl.a. Europa och Afrika. Som varumärke var Skål mellanöl viktigt i kategorin premiumöl.

Som tidigare nämnts startade planeringen av den framtida strukturrationaliseringen i direkt anslutning till fusionen. Den regionala distributionsindelning som planerats redan år 1964 bestående av sex regioner skulle verkställas i samband med mellanölsintroduktionen den 1 oktober 1965.³ Motiveringen löd:

”En ökning av effektiviteten och ett ännu intimare samarbete mellan de olika enheterna inom koncernen synes [kunna] åstadkommas genom en utökning av antalet regioner. Härigenom skapas nämligen möjligheter till bättre kontakter inom regionerna samtidigt som förenklingar i fältorganisationen kan genomföras. /.../ På lång sikt är tanken att indelningen i regioner uteslutande har anknytning till försäljningsverksamheten medan produktionen vid ett fåtal enheter (ej ens i alla regioner) kommer att administreras i annan ordning. Under mycket lång tid kommer emellertid regionchefen givetvis att ha ansvar för inom regionen förekommande produktion.”⁴

På längre sikt skulle antalet lagerställen inom varje region minska och som indikeras i citatet var grundtanken att antalet produktionsställen skulle minimeras. För att åstadkomma en rationalisering inom produktionen krävdes det givetvis att äldre tillverkningsenheter inom koncernen lades ned. Nedläggningsprocessen skulle främst ta hänsyn till respektive enhets standard, då man ville undvika nyinvesteringar eller reparationer. Således skulle de minst nergångna bryggerierna behållas så länge driftskapaciteten var intakt. Koncernledningen

3. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 6/5 1965, A2 A:11, C76:1, GLA.

4. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 6/5 1965, A2 A:11, C76:1, GLA.

framhöll dock att man skulle avvakta med beslut, då det fortsatt var osäkert vilka försäljningskonsekvenser mellanölet kunde föra med sig. Man påpekade dock att de planerade nyanläggningarna i Ulvsunda och Västra Frölunda skulle forceras i största möjliga mån, så att man kunde utnyttja de förväntade rationaliseringsmöjligheterna så tidigt som möjligt.⁵

Under andra halvan av 1965 hade en 5-årsplan iscensatts. Planeringen gällde hela organisationen – från topporganisationen till de minsta enheterna. I korthet handlade det om en omfattande strukturrationalisering på längre sikt och vilka förutsättningar det fanns för att forcera detta arbete. Att vidmakthålla produktionskapaciteten vid de äldre bryggerierna samtidigt som man på sikt skulle övergå till några få tillverkningsenheter var en känslig fråga, då de framtida marknadsförutsättningarna inte var givna. Den regionala organisationen var i dagsläget aktuell, men skulle med största sannolikhet på sikt ersättas med en mer slimmad organisation. Dessutom planerades förändringar i den framtida distributionsstrukturen, då det föråldrade nederlagssystemet krävde omfattande omstruktureringar. Pripps hade i slutet av år 1965 ca 250 lagerställen – från de största bryggeriernas egna depåer till enskilda ombuds egna lager. Man siktade på att minska antalet nederlag och ersätta dessa med större depåer. Dessa skulle planeras efter befolkningsunderlag och marknadsförutsättningar.⁶ Detta var givetvis inte en enkel omställning och det var av största vikt att inte distributionen stördes under den strukturella omvandlingen. Förändringar i försäljningsmönstret (t.ex. övergången till större samlade inköp och minskad direkthus-hållsförsäljning) spelade här en stor roll, men i framtiden trodde man

5. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 6/5 1965, A2 A:11, C76:1, GLA.

6. Kurt Rydén, som var ledande i denna strukturomvandling, pekar på vikten av både produktionen och distributionen. ”Sålunda försvann [också] ett 100-tal, av produktionsställens utplacerade lagerdepåer runt om i landet. De utbyttes mot ett 10-tal nya moderna depåer, i allmänhet förlagda vid järnvägsspår. Till denna del av effektiviseringen hörde likaså utmönstringen av en oräknelig mängd små lastbilar, ersatta som de blev av betydligt färre stora distributionseffektiva enheter. Vidare bör i detta sammanhang erinras om införande av förhandsorder och ett nytt heltäckande datasystem, möjliggörande mycket kostnadsbesparande orderupptagning, transportplanering, lagerhantering, fakturering och kampanjplanering. För övrigt kom all redovisning att förenhetligas och datoriseras, vilket medförde nedläggning av många små kontor och repetitiva arbetsuppgifter. Härtill bidrog att nästan hela floran av dotterbolag i dryckesrörelsen på kort tid fusionerades med moderbolaget Pripps.” (Brev från Kurt Rydén till författaren 25/10 2005.)

på en modell som byggde på få stora tillverkningsenheter för malt-drycker och ett färre antal nederlag som successivt skulle ersättas av ett antal större depåer.⁷ För att förstå den omfattande strukturomvandling som Pripps genomgick, är det nödvändigt och se tillbaka på de omvandlingar som hade skett den senaste 10-årsperioden. Den nya regionindelningen i tabell 7.1 var tänkt som en övergångsfas, fram till dess de planerade produktionsanläggningarna kunde tas i bruk.

Tabell 7.1 Pripps tillverkningsenheter enligt regionindelningen oktober 1965

Region 1 Malmö	Region 2 Göteborg	Region 3 Linköping	Region 4 Eskilstuna	Region 5 Stockholm	Region 6 Falun
Helsingborg	Göteborg(5)	Linköping	Arboga	Stockholm(5)	Avesta*
Hässleholm	Lidköping	Norrköping	Eskilstuna	Uppsala	Falun
Kalmar	Åmål	Nyköping	Karlstad		Mora
Karlskrona		Vimmerby	Torsby		
Lund			Örebro		
Malmö (2)					
Växjö					
Ystad					

Källa: Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 25/3 1966, A2 A:13, C76:1, GLA.

*Anm. Några av tillverkningsenheterna tillverkade bara läskedrycker/vatten, därav två enheter i Göteborg och en enhet i Stockholm. En enhet i Stockholm fungerade enbart som mälteri. *Avesta Bryggeri planerades att läggas ned under år 1966.*

För att kunna överblicka Pripps strukturrationalisering är en tillbakablick på P & L:s och StB nedlagda tillverkningsenheter nödvändig. Om man utgår från 1965 års regionuppdelning var de nedlagda bryggerierna följande:

7. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 17/12 1965, A2 A:12, C76:1, GLA.

Tabell 7.2 Nedlagda tillverkningsenheter inom Pripps (Pripp & Lyckholm och Stockholms Bryggerier) 1955 – 1965.

Region 1	Region 2	Region 3	Region 4	Region 5	Region 6
Eslöv	Axvall*	Jönköping*	Arvika	Norrtälje	
Klippan	Göteborg	Katrineholm*	Askersund	Stockholm	
Kristianstad	Lysekil	Motala	Filipstad*	Södertälje	
Landskrona	Skövde	Oskarshamn	Kristinehamn		
Malmö	Tidaholm	Tranås	Västerås		
Trelleborg	Trollhättan	Västervik			
	Uddevalle	Åtvidaberg			
	Vänersborg				

Källa: Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 25/3 1966, A2 A:13, C76:1, GLA.

*Anm. *Bryggerier som lades ned efter fusionen och bildandet av Pripp-Bryggerierna AB. Bryggeriet i Jönköping planerades vara nedlagt vid utgången av år 1966.*

Den omfattande nedläggningen av tillverkningsenheter innebar att man bättre kunde utnyttja produktionskapaciteten i de kvarvarande enheterna, samtidigt som distributionskostnaderna ökade till följd av längre transporter. Som påpekats ovan var det äldre distributionssystemet och försäljningssystemet under omorganisation, vilket innebar att man under en period fick räkna med ökade kostnader. Dessa kostnader skall dock sättas i relation till de kapacitetsvinster som rationaliseringen av produktionen innebar. Tabell 7.3 nedan visar förhållandet mellan tillverkad kvantitet för produktionsåret 1964/65 och den kapacitet varje region hade, både gällande malt och läskedrycker.

Tabell 7.3. Pripps malt- och läskedryckstillverkning samt produktionskapacitet 1964/65. Tusen hl.

	Region 1	Region 2	Region 3	Region 4	Region 5	Region 6
Tillverkning 1964/65	550	665	226	324	1000	139
Produktionskapacitet	757	810	246	380	1081	142
Överkapacitet	207	145	20	56	81	3

Källa: Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 25/3 1966, A2 A:13, C76:1, GLA.

Anm. Produktionen av porter och Coca-Cola ej inräknad i tillverkningsstatistiken.

Överkapaciteten för produktionsåret 1965/65 var störst i Malmö- och Göteborgsregionen, medan de övriga regionernas överkapacitet var lägre. Kapaciteten i region 3 – 6 skulle inte klara en omfattande efterfrågeökning, om inte delar av produktionen flyttades över till tillverkningsenheter i region 1 – 2. Speciellt alarmerande var situationen i Stockholmsregionen (region 5). Motiven för att öka driftkoncentrationen var enligt Pripps följande:⁸

- *Kapacitet*: Trots den samlade överkapaciteten på strax över 500 tusen hl per år var marginalen mindre än siffran anger. Anledningen till detta var den ökade snedbelastningen av tillverkningsnätet. Detta var dels en följd av den stigande andelen specialartiklar som enbart kunde tillverkas i de modernare anläggningarna, men kanske främst det förhållandet att andelen maltdrycker på engångsförpackning år 1965 var 19 procent och förväntades öka. Kapacitet för tappning av dessa produkter tillföll anläggningarna i storstadsregionerna, där Stockholmsregionen utmärkte sig.
- *Rationaliseringsvinst*: Vinsten genom ökad driftkoncentration var att en ökad tillverkningsbas gav möjligheter för ökad användning av större apparatenheter och snabbare maskinlinjer, vilket i sin tur skulle leda till lägre löne- och kapitalkostnader. Till detta skulle man även ta hänsyn till de fördelar som färre enheter innebar i fråga om anpassning till nya tekniska innovationer. Även produktkvaliteten skulle förbättras, då färre enheter gav ökad möjlighet att centralisera kontrollfunktionerna och att man därigenom minskade risken för lokala avvikelser.

I den interna utredningsrapport (projekt Ulvsunda) som behandlade koncernens framtida strukturrationalisering fram till år 1975 utgick man ifrån en ökad försäljning, främst inom maltdrycker med fokus på mellanöl, men även läskedrycker förväntades få en ökad efterfrågan. För att klara de produktionsökningsskrav som en ökad försäljning skulle innebära och att säkra kvalitetskraven, förordades att man inom en 10-årsperiod hade koncentrerat tillverkningen till

8. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 25/3 1966, A2 A:13, C76:1, GLA.

tre tillverkningsenheter i Stockholm (Bromma), Göteborg (Västra Frölunda) och Malmö. Stockholm skulle prioriteras, då situationen i denna region inte för tillfället tillät någon tillverkningsökning. De två huvudbryggerierna (Hamburgerbryggeriet och Münchenbryggeriet) var i relativt gott skick, men då dess läge i centrala Stockholm inte tillät någon omfattande utbyggnad var alternativet att bygga en ny anläggning i Bromma (Ulvsunda) det enda realistiska. Planer på att förlägga ett storbryggeri längre utanför Stockholm hade förts fram p.g.a. de lägre tomtpriserna, men de ökade interna och externa transportkostnader som detta skulle innebära talade emot detta alternativ. Även andra strukturrationaliseringsalternativ presenterades (med utgångspunkt från två till sju tillverkningsenheter), men slutsatsen blev att alternativet med tre produktionsanläggningar på sikt var mest kostnadseffektivt.⁹

Ulvsundaprojektet startade redan år 1965, då en större tomt köptes i Bromma utanför Stockholm. Fördelarna med placeringen var flera. Anläggningen kunde utnyttja både järnvägs-, båt- och lastbilstransporter. Det nya bryggeriet skulle förutom de två ölbryggerierna Münchenbryggeriet och Hamburgerbryggeriet ersätta Apotekarnes mineralvattenfabrik. Den förväntade produktivitetsökningen genom den centraliserade produktionen ackompanjerades av en betydande logistisk fördel, genom de nya möjligheter ett mer rationellt lastnings- och distributionssystem innebar. Anläggningen, som skulle kombinera öl- och läskedryckstillverkning, skulle komma att bli en av de största i Europa. Finansieringen skulle som tidigare noterats kräva stora externa kapitalresurser, men även försäljningen av de gamla centralt belägna anläggningarna i både Stockholm och andra orter skulle bidra finansiellt.¹⁰

Balansen mellan bibehållen produktionskapacitet och drifts- nedläggningar var givetvis i ständig förändring, speciellt genom mellanölsintroduktionen då efterfrågan och osäkerheten ökade. Långtidsutredningarna måste förstås som en *målsättning*, där ökat eller minskat försäljningstryck spelade en viktig roll. Enligt Pripps kom mellanölsintroduktionen mycket olägligt i avseende på den planerade produktionsrationaliseringen och punktsatsningarna på

9. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 25/3 1966, A2 A:13, C76:1, GLA.

10. Pripps-tidningen 1967: 3-4, s. 2.

denna produkt innebar en försening av hela rationaliseringsprogrammet.¹¹ Detta till trots hade ombyggnaden och tillbyggnaden av anläggningen i Malmö delvis genomförts, och planeringen av Pripps Bromma var verkställd. Exploateringen av tomten i Västra Frölunda hade nått fram till att den nya Coca-Cola fabriken hade invigts under våren 1967, men det skulle dröja en bit in på 1970-talet innan anläggningen som skulle ersätta de centralt belägna göteborgsbryggerierna stod klar.¹² Driftsnedläggningarna inom koncernen hade fram till 1970 inneburit en betydande koncentration, speciellt inom vissa regioner. Om tabell 7.1 ovan jämförs med tabell 7.4 nedan åskådliggörs denna process.

Tabell 7.4 Pripps tillverkningsenheter i oktober 1970

Region 1 Malmö	Region 2 Göteborg	Region 3 Linköping	Region 4 Eskilstuna	Region 5 Stockholm	Region 6 Falun
Malmö	Göteborg(5)	Norrköping	Eskilstuna	Stockholm(4)	Falun
Helsingborg	Åmål	Vimmerby	Torsby		Mora
Kalmar	Lidköping				Arboga*
Karlskrona					
Ystad					

Källa: Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 15/4 1971, A2 A:28, C76:1, GLA.

*Anm. 1. *Arboga Bryggeri tillhörde tidigare region 4. Anm. 2. Tillverkningsenheterna i Göteborg (region 1) var: Pripps, Lyckholms, Apotekarnes, Carnegie (även mälteri) och Coca-Cola fabriken i Västra Frölunda. Tillverkningsenheterna i Stockholm (region 5) var: Bromma, München, Coca-Cola fabriken Tre Kronor och Hornsbergs mälteri.*

Mätt i antalet tillverkningsenheter hade driftsnedläggningarna mellan 1965 och 1970 varit mest omfattande i regionerna 1, 3 och 4, där sammanlagt åtta bryggerier hade lagt ned driften (Arboga Bryggeri hade flyttats till region 6). Det bryggeri med särklass största kapacitet som hade nedlagts var Hamburgerbryggeriet i Stockholm, medan de största nedlagda landsortsbryggerierna var enheterna i Örebro och Linköping.

11. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 13/12 1967, A2 A:17, C76:1, GLA.

12. Pripps-tidningen 1967: 3-4, s. 13f.

År 1974 presenterade Pripps styrelse en strukturrationaliseringsplan som sträckte sig fram till 1976. Här sammanfattades driftkoncentrationen från 1965 fram till 1976; År 1976 skulle 35 tillverkningsställen ha nedlagts, medan antalet depåer skulle ha minskat från 150 till ca 50. De bryggerier som år 1976 skulle stå för all produktion av malt- och läskedrycker var enligt Pripps väl lokaliserade med hänsyn till transportavstånd och befolkningstäthet.¹³ Pripps Bromma skulle stå för närmare hälften av den totala maldrycksproduktionen, medan anläggningarna i Malmö och Västra Frölunda tillsammans skulle stå för en tredjedel. De två mälterierna i Stockholm (Hornsberg) och Göteborg (Carnegie) skulle enligt utredningen fortsatt vara i drift. Pripps hade även tagit sig in på den norrländska marknaden, och hade två nyförvärvade tillverkningsenheter i Sundsvall och Gällivare. Denna expansion diskuteras mer nedan. Nils Holgersons framtidsvision som framlades inför Pripps styrelse i december 1968 hade i stort blivit verklig:

”Den målsättning, som hade uppställts för koncernens verksamhet i anslutning till samgåendet mellan Pripp & Lyckholm och Stockholms Bryggerier hade varit att åstadkomma ett tillräckligt starkt bryggeriföretag för att uppnå en rationell tillverkning, distribution, marknadsföring och administration samt kunna möta väntad konkurrens på den svenska marknaden och aktivt spela en roll i internationella sammanhang. Vad man hittills uppnått var, ifråga om produktionen, en betydande koncentration av tillverkningen, avslutandet av planeringen i stort för en fortsatt strukturrationalisering samt ett gott stycke på väg ifråga om genomförandet av dessa planer, varigenom mycket genomgripande förändringar inom relativt nära framtid skulle inträda.”¹⁴

Det tidigare planerade ”trestadsalternativet” kom att närma sig sin fullbordan. Upprustningen och tillbyggnaden av bryggeriet i Malmö (Malmquists Bryggeri) och uppförandet av den nya anläggningen i

13. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 10/6 1974, A2 A:34, C76:1, GLA.

14. Pripps Bryggerier, styrelseprotokoll 12/12 1968, A2 A:20, C76:1, GLA.

Bromma var genomförda år 1970. Anläggningen i Västra Frölunda byggdes ut och stod klar år 1976.¹⁵

7.2 Den svenska marknaden

Kopplat till den omfattande interna strukturomvandlingen inom produktionen var den försäljningsorganisation som formerades efter fusionen 1963. En rationalisering inom distribution och försäljning var enligt Pripps nödvändig – både för att möta en ökad inhemsk konkurrens efter mellanölsreformen och den förväntade inbrytningen från utländska bryggerier. Den fortsatta marknadspenetrationen tog sig delvis nya uttryck. Från att man som enskilda koncerner till stor del utgått från förvärvstrategin för att öka eller säkra sin marknadsandel, övergick man till en intern strukturrationalisering, som sett ur ett konkurrensperspektiv innebar att Pripps blev prisledande inom samtliga sortiment – inte minst inom ölförsäljningen. Under den behandlade perioden förekom vissa enskilda företagsförvärv, där exemplet Tingsryds Bryggeri tidigare lyfts fram. Den stora expansionen enligt den tidigare rådande förvärvsprincipen skedde dock främst i Norrland, där Pripps under slutet av 1960-talet och in på 1970-talet tog betydande marknadsandelar. Pripps engagemang på den internationella marknaden tog sig också nya uttryck. Från att tidigare ha samarbetat i det gemensamma exportföretaget Swedish Beer Export kom nu Pripps att ingå i ett större internationellt samarbete, detta som delägare i SKOL International. Men man gick samtidigt för första gången in som aktör på den danska bryggerimarknaden, då man under slutet av 1960-talet succesivt köpte aktiemajoriteten i ett av de ledande danska bryggerierna – *Ceres bryggerier* i Århus.

Den nya försäljningsorganisationen

Efter fusionen mellan P & L och StB påbörjades arbetet med att omorganisera försäljningsorganisationen. Den regionala indelning som fastställdes följde i stort sett produktionsindelningen och bestod således av sex regioner, samtliga underställda koncernled-

15. Hamberg, O. 1985, s. 253.

ningen i Stockholm. Som ny marknadsdirektör utsågs Olof Hyltén-Cavallius, som även invaldes som medlem i koncernledningen. I förlängningen var uppdelningen i sex regioner främst kopplad till försäljningsorganisationen, då produktionsenheterna förväntades bli färre inom den närmaste tioårsperioden. Under denna övergångsperiod skulle respektive regionchef ha ansvar för både produktions- och försäljningsverksamheten, dock underställda koncernledningen.¹⁶ Varje försäljningsregion delades upp i sub-regioner, som i sin tur hade ett antal lagerställen med skiftande kapacitet. Värt att notera är att det vid denna tidpunkt helt saknades eget distributionsnät i Norrland, vilket i sig inte innebar att det inte förkom försäljning i denna region. Det är oklart hur denna försäljning såg ut, men mycket talar för att enskilda grossister penetrerade delar av norrlandsmarknaden.¹⁷ Respektive försäljningsregion hade ett antal arbetsmarknadsregioner (a-regioner) underställda sig och inom dessa a-regioner fanns ett antal lagerställen, som innefattade allt ifrån större depåer till små enskilda lagerställen som ofta sköttes av utkörarna själva. Även depåer som drevs genom ombud förekom, där Pripps i många fall ägde lagerfastigheten och på så sätt band ombudet till sig. I Pripps 5-årsplan pekade man på stora omställningsproblem.

”Den nuvarande nederlagsstrukturen är i stort ett arv ifrån de gamla bryggeriföretagen och den tid hushållsförsäljningen var en väsentligare del än i dag och då distributionen skedde med häst, kompletterad med efter hand inköpta svagdricksbryggare och läskedrycksfabrikanter. Det har på det sättet inte blivit ovanligt att vi har områden där samma kunder besöks av flera bilar med våra varor utgående från olika nederlag, ibland t o m belägna på samma ort, medan vi på andra orter endast representeras av ett ombud som samtidigt är läskedryckstillverkare och bara för våra malt-drycker. Att på något sätt i dag söka totaloptimera det framtida depånätet är omöjligt, speciellt med tanke på den förändring som förhandsorder och stororderrabatterna kom-

16. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 6/5 1965, A2 A:11, C76:1, GLA.

17. Det finns uppgifter på att enskilda grossister arbetade på de södra delarna av norrlandsmarknaden för Pripps räkning. I Gästrikland (Hofors och Sandviken) var Brundinbolagen agenter för Pripps sortiment. Se: Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 6/5 1965, A2 A:11, C76:1, GLA.

mer att föra med sig, allt utan tvekan verkade i riktning mot större enheter.”¹⁸

Det fanns uppenbara svårigheter att omstrukturera distributionsnätet, speciellt med tanke på oklarheter kring mellanölets betydelse i försäljningshänseende. Att distributionsnätverket var föråldrat råder det ingen tvekan om, och inom Pripps utredningsgrupp var man väl medveten om att en strukturomvandling var nödvändig. Dels hade många lanthandlare försvunnit, dels hade detaljhandeln genomgått stora förändringar. Det gällde att ha större lagerställen med högre kapacitet som kunde möta de allt vanligare stororderna, men som också var utformade så att en modern hantering med gaffeltruckar och lastpallar var möjlig. Man ansåg att allt pekade mot färre men större distributionsenheter och att storskaliga depåer skulle komma att ersätta den nuvarande strukturen. Förändringarna hade dock uppenbara risker om de genomdrevs för snabbt och det var inte alltid ekonomiskt motiverat att bygga medelstora depåer, då det krävdes omfattande utrymme för att nå en maximal lagerhantering. Kontentan var att det var bättre att hålla kvar vid de gamla lagerställena i de fall där tveksamhet uppstod och avvakta tills tiden var mogen för att anlägga en stor depåanläggning som kunde täcka ett stort distributionsområde. Slutmålet var lagerutrymmen med pallhantering och gaffeltruck, vid både lastning och lossning. För att utnyttja lagerytan maximalt skulle höjdstapling vara möjlig. Vidare skulle det krävas kaj vid järnvägsanslutning och utrymme för två lastbilar i bredd vid lastning och lossning.¹⁹

Som tidigare diskuterats hade de båda koncernerna innan fusionen börjat planera för ett begränsat sortiment. Denna trend blev än mer aktuell inför mellanölsintroduktionen, då det ställdes större krav på effektivisering av distribution och försäljningskanaler. Det stora antal varumärken som följt med de båda koncernernas expansion under 1950- och 60-talen hade nu spelat ut sin roll, och öl med lokal anknytning skulle ersättas med rikstäckande varumärken. Här spelade flera faktorer in, då allt mer centraliserad produktion och dis-

18. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 17/12 1965, A2 A:12, C76:1, GLA.

19. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 17/12 1965, A2 A:12, C76:1, GLA.

tribution krävde ett slimmat sortiment och att marknadsföra starka rikstäckande varumärken gjorde det nödvändigt att koncentrera sig på ett mindre antal produkter. Koncernledningen var dock medveten om att en politik med ett allt för begränsat sortiment hade sina svagheter, och att det i dagsläget inte var möjligt att avgöra vilken strategi som verkade mest optimal. Den direkta vinsten av att marknadsföra fyra olika mellanöl var enligt Hyltén-Cavallius att Pripps fått större butiksexponering och att detta lett till att man fått en större marknadsandel än om man marknadsfört färre sorter.²⁰

I en pm rörande koncernens utgångsläge inför 1967 presenterades den marknadsdominans koncernen hade; ca 54 procent på malt-drycksmarknaden och något högre andel på läskedrycksmarknaden. Dessa marknadsandelar förklarades utifrån en dominans på begränsade geografiska områden, medan man inom vissa för koncernens vidkommande betydelsefulla områden fortfarande uppvisade en svag position. Hyltén-Cavallius sammanfattade:

”[Pripps] dominans på vissa ’hemmamarknader’ kan icke enbart sägas vara ett resultat av överlägsen marknadsföring av utomordentligt goda produkter, utan ett arv från den tid, då lokala marknader skyddades av lagar och förordningar. Samma absoluta dominans på lokala områden uppvisar åtskilliga mindre utomstående bryggerier som exempelvis Falken, Norrlandsbryggerierna etc. I ett hårdnande konkurrens klimat, då hänsyn till tidigare gällande regler undanröjts, får vi räkna med stora svårigheter att till rimliga kostnader och med ett begränsat sortiment hålla extremt höga marknadsandelar. Det ligger således i Pripps intresse att inte enbart förstärka konsumenternas varumärkeskunskaper på hemmamarknader, utan med aktiva åtgärder på nya hemmamarknader tillförsäkra en marknadsandel, som står i paritet med företagsledningens målsättning. Detta innebär att vi kan räkna med en än hårdare konkurrens från inhemska bryggerier, som vid förlorad marknadsandel på lokala områden kommer att söka kompensation på för dem nya marknader, även om ökade distributionskostnader och ökat behov av varumärkeskännedom medför ett sämre produk-

20. Pripps Bryggerier, styrelseprotokoll 25/3 1966, A2 A:12, C76:1, GLA.

tionsbidrag än tidigare. Vi kan räkna med en intensiv priskonkurrens och ökade samarbetssträvanden med lokala och rikstäckande kedjor i detalj- och grosshandeln samt en utveckling av hushållsförsäljningen. För Pripps-koncernen kommer denna utveckling att bemötas genom aktiv utveckling av Arboga och Hässleholm – Ystad piratverksamhet.”²¹

Pripps ledning var väl medveten om de möjligheter som hade öppnats för mindre innovativa aktörer. Tingsryds Bryggeris expansion på Pripps hemmamarknader var, som tidigare noterats, ett orosmoment. I samma pm diskuterades grossistledets ökade betydelse och att detta tydligt visade sig på importmarknaden, men även samarbetssträvanden med svenska lokala bryggerier påpekades.²² Inom detaljhandeln hade konsekvensen av den ökade konkurrensen blivit att drycker allt oftare levererades av fler än *en* aktör, och att antalet varumärken och förpackningsalternativ hade ökat markant. Det var främst engångsförpackningar man åsyftade, då denna förpackningstyp gav möjligheter för både utländska och inhemska aktörer att slå sig in på den rikstäckande dryckesmarknaden. Pripps målsättning var att under närmaste 5-års period successivt öka sin totala marknadsandel till minst 60 procent. Riktlinjerna för att uppnå denna position var följande:²³

- Att ta hand om en växande andel av marknadsökningen.
- Att bygga upp en jämnare distribution och marknadsandel i olika delar av Sverige.

De konkurrensmedel som skulle bidra till denna utveckling var:

- *Produktionsutveckling.* Att skapa produkter som täckte skilda konsumentgruppers preferenser och krav som svarade på förändringar i konsumtionsvanor och konsumtionstillfällen som existerade eller som kunde tänkas utvecklas i framtiden.

21. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 7/10 1966, A2 A:14, C76:1, GLA. Begreppet piratverksamhet användes för de bryggerier som bedrev försäljning på annat bryggeris "naturliga" försäljningsområde.

22. Se kapitel 6 angående Tingsryds Bryggeris samarbete med Eol och andra grossister.

23. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 7/10 1966, A2 A:14, C76:1, GLA.

- *Profilskapande åtgärder.* Detta för att bygga upp varumärken som stimulerade till ökad konsumtion och gav möjlighet till differentierad behovstillfredsställelse för olika kundsegment.
- *Exponeringsutrymme i butik.* Målet var att en exponeringsyta som motsvarade respektive varugrups betydelse och som stod i paritet med Pripps marknadsandel för olika produkter. En mer tydlig skyltning och varuexponering skulle utformas för att åstadkomma maximal köpstimulans och ökat uppmärksamhetsvärde.
- *Butikskampanjer.* För att stimulera intresset hos konsumenten för Pripps produkter. Dessa kampanjer skulle vara flexibla och utformade så att olika butikskedjor och viktiga enskilda butiker fann dem attraktiva.

Innan fusionen hade de enskilda koncernerna arbetat på marknader där man var mycket dominerande och den konkurrens som förekom mellan de båda företagen (StB och P & L) var som tidigare påpekats minimal fram till tidigt 1960-tal. Man hade varit sen med att förstå detaljhandels omvandling, och man hade inte heller byggt upp en säljorganisation som svarade för de nya krav som ställdes från återförsäljare och kunder. Pripps oro över främst Tingsryds Bryggeris framgångar gav säkerligen utrymme för eftertanke. En ökad inhemsk och utländsk konkurrens satte därför press på den tämligen nya organisationen att ändra inställning till både detaljistledet och inte minst konsumentens preferenser.²⁴

För att uppnå de uppställda målen skulle försäljnings- och distributionsorganisationen effektiviseras och en tydligare ansvarsfördelning skulle formuleras. Säljstyrkan skulle arbeta utifrån mindre operativa enheter och fler arbetsuppgifter skulle åläggas utkörarna, som för-

24. Denna syn på Pripps marknadskontakt (kundkontakt) förmedlades av både Henry Larsson (Tingsryds) och Håkan Meyer (Pripps). De var eniga om att tillsättandet av Olof Hyllén-Cavallius som marknadsdirektör var en av de viktigaste åtgärderna Pripps gjorde i marknads-hänseende. Det var först när hans idéer fick genomslag som Pripps fick en försäljningsorganisation som svarade mot detaljhandels krav på reciprocitet. Den tidigare organisationen var enligt Larsson och Meyer formad under de förutsättningar som hade rått under BIF:s organisation. (Intervju med Henry Larsson och Håkan Meyer i Margaretetorp 13/1 2005.)

utom de sedvanliga varutransporterna även skulle bidra till ”säljfrämjande åtgärder” och vara väl förtrogna med exponering i butikerna. För övrigt skulle de övergripande målen för säljorganisationen vara att; (i) först och främst ha sin huvuduppgift som säljande organisation, (ii) man skulle utveckla en obruten ansvarslinje från kund till försäljningschef, samt (iii) att organisationen skulle vara både lättstyrd och transparent. Man skulle därigenom kunna anpassa verksamheten till lokala förhållanden utan att de övergripande principerna förändrades. Den nya organisationsplanen skulle vara i funktion vid slutet av 1967. Denna skulle medföra att Pripps utvecklade ”... en starkt expansiv distributionspolitik i de delar av landet, som [då kallades] vita eller grå områden.”²⁵

Under slutet av 1960-talet och en bit in på 1970-talet intensifierades arbetet med att skapa en mer effektiv och storskalig distributionslösning. Den tidigare försäljningsorganisationen, som var uppbyggd på sex regioner ersattes med 5 regioner, då region 4 (Eskilstuna) flyttade över på de närliggande områdena. Det är oklart när denna nya organisation implementerades och huruvida den var synkroniserad med tillverkningsregionerna (som fortsatt år 1970 bestod av sex regioner). Det står dock klart att den nya försäljningsorganisationen var i funktion år 1971.

Tabell 7.5 Pripps distributionsorganisation 1971 – 1972

Region	Egna 1971	Egna 1972	Ombud 1971	Ombud 1972
Malmö	19	15	27	20
Göteborg	20	14	18	14
Norrköping	22	19	15	10
Stockholm	13	10	3	1
Falun	37	38	7	9
Totalt	111	96	70	54

Källa: Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 28/9 1972, A2 A:31, C76:1, GLA.

25. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 7/10 1966, A2 A:14, C76:1, GLA.

Antalet egna depåer och antalet ombud minskade mellan 1971 och 1972 med undantag för Falun, då denna skötte leveranserna till Norrland. Det var dock antalet ombud som först skulle bortrationaliseras. Man beräknade att enbart 37 ombud skulle finnas kvar år 1973. Enlig egen bedömning avsåg Pripps att fram till år 1975 vara nere i ca 50 egna lagerställen, medan det var oklart hur många ombud som i framtiden skulle krävas. Anledningen till denna distributionsrationalisering var främst övergången till förhandsorder, vilket främst minskade behovet av ombud, medan investeringar i större lastbilar innebar att man var i behov av färre egna lagerställen. Kurt Rydé förtydligar:

”All direktförsäljning till hushåll måste slopas, liksom all kontantbetalning. Kundleveranserna skulle föregås av förorder och all betalning ske via fakturering. Detta förutsatte i sin tur en uppbyggnad av telefonförsäljning och databehandling. För att öka effektiviseringen i distributionen skulle kunderna genom ett speciellt och enhetligt kvantitetsrabattsystem stimuleras att beställa större leveranser. Detta bedömdes bl.a. kunna påskynda en önskad övergång mot storleveranser till mottagares storlager.”²⁶

En negativ konsekvens var att distributionsavstånden ökade, vilket även innebar högre transportkostnader. Men genom att minska antalet egna lagerställen och ombud skulle dessa ökade kostnader vägas mot besparingar i antalet lastbilar och personal.²⁷

Försäljningsproblem

Förändringarna inom försäljningsorganisationen var en av de viktigaste faktorerna för att Pripps skulle behålla, konsolidera och på sikt förhoppningsvis expandera på den svenska marknaden. De opreciserade ”vita eller grå områdena” var de försäljningsområden där P & L och StB tidigare hade haft en svagare ställning. De ”vita” områdena handlade först och främst om de mer perifera områdena i Norrland, medan de ”grå” områdena var mer spridda över södra och

26. Rydé, K. 2004, s. 4

27. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 28/9 1972, A2 A:31, C76:1, GLA.

mellersta Sverige. Detta var områden där de lokala eller regionala bryggerierna fortsatt hade en stark position och där de hade lyckats behålla betydande marknadsandelar. Inom dessa ”grå” områden var den viktigaste prioriteringen att genom en ny och ”modernare” marknadsstrategi möta de omfattande förändringarna inom detaljhandeln och att tränga ut de konkurrenter som utgjorde ett hot mot denna strategi. Den äldre metoden, som byggde på fusion- eller förvärvsprincipen, var inte längre lika tydlig (åtminstone inte expressivt i källmaterialet), undantaget Norrland. Pripps försäljning hade utvecklats på följande sätt:

Tabell 7.6 Pripps maltdrycksförsäljning 1963/64 – 1971/72 (hl)

1963/64	1964/65	1965/66	1966/67	1967/68
1 654 000	1 633 000	1 693 000	1 735 000	1 951 000
1968/69	1969/70	1970/71	1971/72	
2 259 000	2 382 000	2 380 000	2 347 000	

Källa: Pripp-Bryggerierna AB, årsredovisningar 1963/64 – 1970/71, PRIBO AB, årsredovisning 1971/72.

Att Pripps ökade sin försäljning efter mellanölsintroduktionen innebar inte att de ökade sina marknadsandelar.²⁸ Tvärtom skall följande redovisning visa att de i stort sett stabiliserades kring strax över 50 procent. De inom 5-årsplanen uppställda målen visade sig kortsiktigt svåra att uppnå och på hösten 1967 hade Pripps en andel på ca 53 procent av den svenska maltdrycksmarknaden. Förklaringen till denna situation var enligt Hyltén-Cavallius:

”Pripp – Bryggeriernas utgångsläge med koncentration av försäljningen och höga marknadsandelar till geografiskt begränsade områden med stark befolkningskoncentration påverkas lätt i negativ riktning i ett hårdare konkurrens klimat, än vad tidigare varit fallet, då konkurrensen av kända skäl var begränsad eller obefintlig. Denna negativa trend accentueras dessutom, om utvecklingen är förenad med en starkt expansiv marknad. /.../ Konkurrensen från utländska

28. De enskilda maltdrycksgrupperna är inte specificerade i Pripps årsredovisningar, vilket gör att det inte går att urskilja mellanölets andel av den totala maltdrycksförsäljningen.

företag har inneburit att nya distributionskanaler för återförsäljare utvecklats, som medfört ett väsentligt ökat lagertryck i butikerna av produkter med relativt låg marknadsandel. Detta förhållande skapar problem för egen distribution med svårigheter att erhålla normalt butiksutrymme för egna produkter med hög marknadsandel samt ökat krav på bryggeriet som lagerhållare. Inhemska bryggerier och vattenfabriker har utvecklats positivt ur försäljningssynpunkt genom intensifierad hushållsförsäljning och lokala inbrytningar på marknader, som Pripp – Bryggerierna av tradition räknat som sina.”²⁹

Uttalandet ovan vittnar om hur Pripps överraskats av omställningen inom detaljistledet och hur vissa opreciserade inhemska och utländska konkurrenter lyckats penetrera P & L:s och StB:s tidigare skyddade försäljningsområden genom att utnyttja alternativa distributionskanaler (t.ex. Tingsryd och Falken). Trots den skisserade utvecklingen var det bestämda målet på en 60-procentig marknadsandel från Pripps sida fortsatt aktuellt. De mål som tidigare satts upp för denna marknadsnivå skulle uppnås kompletterades på vissa områden:³⁰

- *Produktutvidgning.* Ökad kraft skulle användas för att utveckla nya produkter. Den expansiva marknadsutvecklingen ställde nya krav på ”synonymprodukter” – inriktade på nytillkomna eller starkt växande konsumentkategorier.
- *Vidgad distribution.* Det gick inte längre att passivt hålla fast vid de äldre och traditionella försäljningsområdena. Att penetrera de ”vita” och ”grå” försäljningsområdena skulle prioriteras för att inte tappa ytterligare marknadsandelar.
- *Hushållsförsäljning.* Ett område som hade fått förnyad aktualitet då koncentrationen inom detaljhandeln inneburit längre avstånd till butik och således öppnat för en expansion av försäljningsformen. De successivt minskade andelarna inom

29. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 29/10 1967, A2 A:14, C76:1, GLA.

30. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 29/10 1967, A2 A:14, C76:1, GLA.

hushållsförsäljningen för Pripps vidkommande var inte acceptabla. Nya insatser på att låta de egna ”piratbryggerierna” penetrera denna marknad planerades – främst i de områden som denna försäljningsform krävdes.

En åtgärd som man tidigare observerat men inte tillräckligt lyckats förmedla ner i försäljningsorganisationen var att utveckla ett nära samarbete med de större detaljisterna. Man skulle nu öka insatserna på butikskampanjer, och det var av stor vikt att vara mer aktiv i sina kontakter med detaljhandeln.³¹

Det står klart att Pripps från försäljningssynpunkt inte nått de nivåer som koncernledningen hade hoppats på. Strax innan fusionen hade de två självständiga koncernerna i Göteborg och Stockholm haft en marknadsandel på ca 62 procent (maltdrycker). Denna hade därefter med vissa fluktuationer minskat.

Tabell 7.7 Pripps marknadsandelar (maltdrycker) 1963/64 – 1970/71 (procent)

	1963/64	64/65	65/66	66/67	67/68	68/69	69/70	70/71
Maltdr.	62,1	59,0	53,6	52,9	52,3	52,3	54,3	53,4
Läskedr.	56,7	55,2	54,6	53,1	51,3	52,3	52,5	51,1

Källa: Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 9712 1971, A2 A:29, C76:1, GLA.

Det var främst på mellanölsmarknaden Pripps uppvisade den lägsta marknadsandelen. Förklaringen till detta uppgavs vara försäljningen på burk, som hade uppvisat en stor ökning men även en omfattande konkurrens. Främst från Tingsryds som hade lanserat ”fatöl på burk” fick ett mycket bra gensvar hos detaljister och konsumenter med påföljande försäljningsframgångar. Även de danska bryggerierna Tuborg och Carlsberg hade introducerat mellanöl på burk, vilket ytterligare ökat konkurrensen inom detta segment. Pripps hade genom varumärket TT ökat sin försäljning inom burksortimentet, men trots detta hade man förlorat andelar av den totala

31. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 29/10 1967, A2 A:14, C76:1, GLA.

burkölförsäljningen av mellanöl, som hade sjunkit från 55 procent vid mitten av 1967 till 37 procent vid samma tid år 1968. Ett ytterligare problem var att PLM inte hade klarat av den stora efterfrågan, då deras kapacitet inte var tillräcklig.³² Det bör dock påpekas att de minskade marknadsandelarna enbart var en indikator på att Pripps inte tog tillräckliga andelar av den *växande* maltdrycksmarknaden, främst inom mellanölssegmentet. I tabell 7.7 framgår det dock att förhållandena efter 1965 var relativt stabila. Kurt Rydé påpekar att man från koncernledningens sida inte var direkt oroad över utvecklingen och att man inte strävade efter att utvidga sin position till priset av sviktande lönsamhet:

”Däremot var vi på vakt mot nya ’strömningar’ på marknaden. /.../ Pripps kunde bara spåra ett hot mot sin marknadsandel från tre konkurrenthåll, nämligen Carlsberg/Tuborg, Tingsryd och Falken/Heineken.”³³

Pripps marknadsandelar inom maltdryckssegmentet var relativt stabila, samtidigt som man hade genomdrivit hårdare lönsamhetskrav och bortprioriterat vissa kostsamma försäljningsformer. Övergången till ett förhandsordersystem hade t.ex. inneburit att man förlorade mindre kundsegment till konkurrenterna. Ett orosmoment var kopplad till den alkoholpolitiska utredningens arbete, som främst ansågs kunna påverka mellanölförsäljningen negativt. Inom riksdagen hade det från nykterhetshåll väckts motioner som syftade till att få till stånd ett totalförbud mot mellanölet. Det var enligt styrelsen uppenbart att dessa motioner hade ett brett stöd från stora delar av riksdagen, och att mellanölsfrågan skulle aktualiseras då alkoholpolitiska utredningens förslag skulle läggas fram under hösten 1973 eller i början av 1974. Uppfattningen från styrelsens sida var att bryggeribranschen (och Pripps) varit alltför ineffektiva i sitt opinionsarbete och att man i framtiden skulle inrikta sig på opinionsbildning och lobbyism.³⁴

32. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 14/6 1968, A2 A:17, C76:1, GLA. Inga kvantitativa uppgifter angående försäljningen av mellanöl presenteras i styrelseprotokollet.

33. Brev från Kurt Rydé till författaren 8/3 2006.

34. Pripps Bryggerier, styrelseprotokoll 9/6 1972, A2 A:29, C76:1, GLA.

Expansionen i Norrland

Norrland var fortsatt en ”vit fläck” på Pripps försäljningskarta. Marknadsandelarna söder om Norrland hade stabiliserats kring strax över 50 procent. Strategin var nu att man skulle arbeta för att stärka sin position inom de områden där Pripps var svagt representerat. Främst skulle man prioritera Norrlandsmarknaden, dels genom ett ökat distributionsnät men även genom egen produktion. Det skulle ske genom att man förvärvade ett ospecificerat antal existerande bryggerier i Norrland.³⁵ En expansion i Norrland hade redan varit aktuell från båda sidor innan fusionen, men då fokus hade varit inriktat på att stärka sin regionala dominans och vidga sin marknad i södra och mellersta Sverige, hade inga konkreta planer utvecklats. En annan faktor som här spelade en stor roll var de stora distributionskostnader som var förknippade med den norrländska regionen. En viss försäljning hade skett via ombud i Gästrikland och efter fusionen bedrevs försäljning från år 1965 via depåer i Hofors, Gävle, Söderhamn och Boden. Mellan 1968 och 1971 byggdes ett distributionsnätverk ut med depåer på sammanlagt 13 orter i Norrland.³⁶ Under denna process presenterades flera utredningar och i en investeringsplan från 1970 planerade man att bygga en ny anläggning i regionen, detta med tanke på de förmånliga statliga etableringsstöd som erbjöds. En av anledningarna till att Pripps i detta läge inte ville förvärva redan existerande bryggerier var att det bedömdes som politiskt känsligt. En för snabb strukturrationalisering i Norrland kunde få politiska konsekvenser.³⁷

År 1964 fick Pripps ett erbjudande om att köpa *AB Gällivare Bryggeri*.³⁸ Detta var en chans för den nybildade koncernen att etablera sig i Norrland. Någon affär genomfördes inte vid detta tillfälle. Därefter dröjde det fram till 1970-talet innan norrlandsfrågan åter blev aktuell. Pripps nytillträdde marknadschef Bo Lindman lade fram riktlinjerna år 1970, då han påpekade att Pripps ”... kommer att fortsätta att tränga djupare in i svaga områden, framför allt i

35. Pripps Bryggerier, styrelseprotokoll 12/12 1968, A2 A:20, C76:1, GLA.

36. Dessa orter var följande från norr till söder: Kiruna (1971); Gällivare (1969); Boden (1965); Skellefteå (1969); Umeå (1968); Örnsköldsvik (1969); Sollefteå (agent); Östersund (1970); Sundsvall (1968); Hudiksvall (1968); Söderhamn (1965); Hofors (1958); Gävle (1965). Se: Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 5/4 1972, A2 A:31, C76:1, GLA.

37. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 16/10 1970, A2 A:26, C76:1, GLA.

38. Pripps Bryggerier, styrelseprotokoll 11/12 1964, A2 A:12, C76:1, GLA.

Norrland.³⁹ Försäljningsorganisationens indelning i sex distrikt var oförändrad, dock hade ett antal distributionsställen bortrationaliserats. En region som hade fått fler distributionsställen var Falun (region 6), då denna nu skulle ansvara för Norrland. Fem nya depåer etableras inom distrikten i Gävle, Sundsvall, Umeå, Boden och Östersund.⁴⁰ Det ökade engagemang i Norrland gav positiva försäljningsresultat. Starkast var man inom livsmedelshandeln, där man fram till 1971 hade ca 24 procent av maltdrycksmarknaden, medan den totala marknadsandelen för maltdrycker uppgick till ca 16 procent.⁴¹ Störst marknadsandel av totalförsäljningen hade man i Gävleborg (ca 24 procent), medan man uppvisade den minsta andelen i Jämtland och Norrbotten (ca 10 respektive 9 procent).⁴²

Tabell 7.8 Pripps försäljningsutveckling av malt- och läskedrycker i Norrland 1966/67 – 1970/71. I hektoliter och procent av koncernens totala försäljning (Index 1966/67 = 100)

År	Försäljning (hl)	Index	Andel av koncerntotal (%)
1966/67	27,600	100	0,8
1967/68	52,600	191	1,5
1968/69	86,300	313	2,2
1969/70	116,000	420	2,8
1970/71	144,000	522	3,6

Källa: Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 5/4 1972, A2 A:31, C76:1, GLA.

Försäljningsutvecklingen visar en kraftig ökning, men i relation med Pripps totala försäljning var den fortsatt marginell. Försäljningsökningen hade dock satt press på anläggningarna i Stockholm och Mora, som tillsammans stod för all tillverkning av de drycker som transporterades till Norrland.

År 1972 startade planeringen för att etablera en eller flera tillverkningsenheter i Norrland. I samband med ett styrelsemöte

39. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 16/10 1970, A2 A:26, C76:1, GLA.

40. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 15/4 1971, A2 A:28, C76:1, GLA.

41. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 5/4 1972, A2 A:29, C76:1, GLA.

42. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 5/4 1972, A2 A:31, C76:1, GLA.

lyftes frågan om ett förvärv av *Top-Bryggerierna* (tidigare Gällivare Bryggeri) upp, då detta hade utbjudits till försäljning efter hot om konkurs. Man såg nu möjligheter att bygga upp en produktion i de norra delarna av regionen, och både lokala och statliga instanser såg positivt på affären. Detta hade att göra med regionalpolitiska ambitioner och man erbjöd Pripps ett etableringsstöd. Enligt planerna skulle Top-Bryggerierna täcka in norra Norrland, medan ett förvärv av Sundsvalls Bryggeri, där diskussioner om ett eventuellt förvärv fördes med ägaren, skulle täcka in den södra delen av regionen.⁴³ På våren 1972 förvärvades Top-Bryggerierna. I ett första skede hyrde man fastigheterna av Gällivare kommun, men man hade fått löfte om att senare förvärva bryggerifastigheten till en summa som understeg det reella marknadsvärdet. Det fanns dock problem som lade hinder för den planerade expansionen.

Det fanns som påpekats tidigare politiska implikationer när det gällde expansionen i Norrland. Ägarstrukturen inom den fristående bryggeriindustrin var komplex, vilket kunde få till följd att ett förvärv fick spridningseffekter. Ett exempel var *Sundsvallsbryggerier AB*, som enligt koncernledningen var ett företag med god soliditet. Man hade även lagt bud på *Nyckelbryggerierna* i Luleå. Vidare var ägarstrukturen sådan att Sundsvallsbryggerier ägde *Hernö Bryggeri* (Härnösand) och en del i *Bollnäs Bryggeri*, samt att man dessutom ägde femtio procent av aktierna i *Umeå Bryggeri* tillsammans med *Östersunds Bryggeri*. Ett förvärv av Sundsvallsbryggerierna skulle med andra ord innebära att man fick ett antal enheter som man av produktionsstrukturella skäl var tvungna att lägga ned vid eventuellt förvärv. Den ökade försäljningen innebar inte samma problematik som omfattande förvärv gjorde, speciellt inte om de följdes av driftskoncentrationer. Inom Pripps styrelse var meningarna delade när det gällde expansionsstrategin. Kurt Rydé framhöll dock att ytterligare förvärv i Norrland inte enbart skulle bedömas utifrån ekonomiska aspekter, då det i hög grad även fanns politiska dimensioner. Det

43. Ansatsen från de lokala och centrala myndigheterna om att bibehålla produktionen i Gällivare hade tidigare tagit sig uttryck i kapitalstödande åtgärder i storleksordningen 700 000 till 800 000 kronor. Det hade kommit till Pripps kännedom att AB Nyckelbryggerierna i Luleå lagt bud på Top-bryggerierna, men att regeringen hade förordat en lösning med Pripps som uppköpare. I december hade Ackordcentralen fått i uppdrag att försöka sälja bolaget i slutet av 1971, vilket hade misslyckats och det förväntades således att Top-Bryggerierna skulle gå i konkurs. Se: Pripps Bryggerier, styrelseprotokoll 27/ 1 1972, A2 A:30, C76:1, GLA.

fanns medlemmar i styrelsen som framhöll att de vinster som en strukturrationalisering skulle innebära för Pripps vidkommande inte fick äventyras av en allt för försiktig förvärvsstrategi. Nils Holgerson, som vid denna tidpunkt hade ersatt Franz Hartmann som styrelseordförande, sammanfattade sin syn på situationen och påpekade:

”... att man i tidigare policydiskussioner i styrelsen fastslagit att PRIPPS icke hade anledning [att] öka sin marknadsandel i större omfattning. Läget hade emellertid sedan dess väsentligt förändrats och många av de inhemska konkurrenterna upplevde ekonomiska svårigheter. PRIPPS betydelsefullaste konkurrenter vore f.n. utländska företag. För att med framgång kunna försvara sig mot dessa borde PRIPPS behärska Sverige med en lämplig strukturerad produktionsapparat. Av denna anledning vore [Pripps] numera icke främmande för tanken att till koncernen knyta ytterligare bryggerier. Vid bedömningen av frågan om företagsförvärv borde man dock även beakta riskerna för statliga ingrepp mot bryggeriindustrin inklusive en socialisering. Det vore emellertid icke troligt att avgörandena i dessa frågor komme att påverkas av om PRIPPS ökat sin marknadsandel genom förvärv av ett eller flera företag i Norrland. Denna fråga representerade därför närmast ett företagsekonomiskt problem. En väsentlig orsak till att bryggeriföretagen i Norrland nu i allmänhet hade betydande svårigheter vore PRIPPS framträdande därstädes. Det synes rationellt för PRIPPS att förvärva Sundsvallsföretaget men affären borde ej utsträckas till att omfatta även andra bryggerier, vilket ägaren till företaget ifrågasatt.”⁴⁴

I citatet finns flera intressanta aspekter på Pripps policy och självuppfattning rörande den svenska bryggeriindustrins situation i början av 1970-talet, där norrlandsfrågan spelade en viktig roll. Pripps såg det största hotet komma från utländska bryggerier, vilket skulle motivera en *rikstäckande* ”lämpligt strukturerad produktionsapparat”. Att det fanns politiska implikationer råder det ingen tvekan om. Trycket på Pripps som monopolist skulle öka genom en stärkt position i Norrland. Detta till trots presenterades en omfattande utredning,

44. Pripps Bryggerier, styrelseprotokoll 5/4 1972, A2 A:30, C76:1, GLA.

där bryggerierna och ägarstrukturen i regionen kartlades.⁴⁵ Top-Bryggerierna i Gällivare uppvisade efter övertaget varken vinst eller förlust. En viss del av produktionen skulle flyttas dit från bryggeriet i Mora, men med tanke på osäkerheten gällande det statliga investeringsstödet var det än så länge oklart när nödvändiga investeringar kunde påbörjas. En viss tillförsikt kunde man finna, då konkurrenterna i Norrland visade svaga resultat och hade uppenbara likvida problem.⁴⁶ Under hösten 1972 lyckades Pripps slutligen få ett förvärv av Hernö Bryggeri till stånd. I denna affär ingick även det helägda dotterbolaget Sundsvalls Bryggeri. Genom detta förvärv skulle man nu kunna komplettera produktionen i Gällivare. Gösta Valentin, som tidigare varit disponent och huvudägare av Hernö Bryggeri, hade även en aktiepost i Bollnäs Nya Bryggerier AB, vars huvudägare även ägde *Bockens Bryggerier* i Gävle och Hudiksvall. Det var än så länge oklart om detta förhållande gick att utnyttja till Pripps fördel.⁴⁷ Den omedelbara åtgärden var att lägga ned driften vid Hernö Bryggeri och koncentrera tillverkningen till anläggningen i Sundsvall, som skulle fungera som helägt dotterbolag till koncernen. Formellt skulle övertaget ske i januari 1973.⁴⁸

Efter Pripps expansion i Norrland skedde inte några avgörande förändringar fram till år 1975. KF hade sin beskärda del av marknaden genom sitt bryggeri i Sollefteå, medan de övriga konkurrenterna på sikt inlemmades i det av Person Invests tillhörande TILL – Bryggerierna. År 1974 bestod denna koncern av Östersunds Bryggeri (med tillhörande tillverkningsenheter i Umeå och Skellefteå) och Nyckel Bryggerier i Luleå. År 1976 förvärvades även Bockens Bryggerier i Gävle med tillhörande tillverkningsenhet i Hudiksvall. Genom denna strukturrationalisering fick den från Pripps och KF fristående bryggeriindustrin i Norrland en stärkt position och det har uppskattats att TILL – Bryggeriernas totala marknadsandel

45. De konkurrentbryggerier (maltdrycksbryggerier) som under våren 1972 stod utanför Pripps kontroll var följande från norr till söder: 1. Luleå Bryggeri, 2. Norrlands Bryggerier med tillhörande produktionsenheter i Skellefteå och Umeå; Sundsvalls Bryggeri med tillhörande produktionsenheter i Härnösand och Bollnäs, samt Östersunds Bryggeri (samtliga under punkten 2 hade ägarbindningar), 3. Sollefteå Bryggeri (KF), 4. Bockens Bryggeri med tillhörande produktionsenheter i Hudiksvalls och Gävle. Se: Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 5/4 1972, A2 A:31, C76:1, GLA.

46. Pripps Bryggerier, styrelseprotokoll 9/6 1972, A2 A:30, C76:1, GLA.

47. Pripps Bryggerier, styrelseprotokoll 28/9 1972, A2 A30, C76:1, GLA.

48. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 28/9 1972, A2 A:29, C76:1, GLA.

uppgick till ca 7 procent år 1976.⁴⁹ Pripps engagemang i Norrland hade således stärkts genom de egna tillverkningsställena i Gällivare och Sundsvall (Härnösand). Men det fanns även marknader utanför Sverige som uppmärksammades.

7.3 Pripps utlandsengagemang

Det var genom de gemensamma exportsatsningarna inom ramen för Swedish Beer Export som de båda koncernernas samarbete tätade under 1950-talet. Trots att försäljningen på utlandet aldrig tog riktig fart fortsatte satsningarna, dock i andra former.⁵⁰ Stora delar av exporten av malt- och läskedrycker lades ut på entreprenad efter fusionen, då *G & L Beijer & Co* skulle få ensamrätt på försäljning till fartyg och skeppshandeln utanför Sverige. I det avtal som träffades med bolagets direktör Anders Wall, stod det dock klart att vissa områden (s.k. hemmamarknader) inte ingick i överenskommelsen.⁵¹ Samarbetet inom SKOL – international efter 1964 års avtal, där Allied Breweries Ltd tillsammans med John Labatt Ltd var den störste aktören, innebar för Pripps vidkommande att man fick tillgång till gemensamma tekniska och kemiska forskningsresultat och att man som delägare var involverad i den internationella strukturomvandlingen av bryggeriindustrin i Västeuropa.⁵² Det gemensamt utvecklade varumärket ”Skol” hade i Sverige under namnet ”Skål” varit en framgång. Frågan om Pripps expansion på utlandsmarknaden, som hade varit ett av huvudargumenten för fusionen från Ulf af Trolles sida, skulle enligt Nils Holgerson fortsätta men hade stött på problem:

49. Bodén, B. 1995, s. 99f.

50. I detta sammanhang utvecklades samarbetet mellan StB och P & L inom ramen för SwB till att även omfatta engagemanget i SKOL International. Se: AB Stockholms Bryggerier, handlingar rörande fusionen med P & L, samarbetsavtal mellan P & L och StB 6/8 1962, A3 B:3, FSF.

51. Pripps Bryggerier, sammanträde med Pripps och Anders Wall 22/7 1964, F7:5, C76:1, GLA.

52. Enligt Pripps hade samarbetet börjat år 1961, då StB hade inlett ett samarbete med Allied Breweries Ltd och John Labatt Ltd. Efter fusionen mellan P & L och StB byggde samarbetet på följande: ”Under 1964 har Pripp – Bryggerierna tillsammans med Allied Breweries Limited och John Labatt Limited, engelsk respektive kanadensisk partner i nyssnämnda tekniska samarbete, samt det belgiska företaget Unibra S.A. gemensamt bildat bolaget SKOL International Limited och därmed inlett kommersiellt samarbete för att i olika länder lansera SKOL (SKÅL) International Beer.” Se: Pripps årsredovisning 1963/64, s. 5.

”... man måste tänka sig nya utvecklingsmöjligheter för koncernen enligt ett program som måste vara offensivt till skillnad mot det i princip defensiva som gällt efter samgåendet. En internationell utveckling inom dryckesrörelsen var därför naturlig. Den kunde också få väsentlig betydelse för försvaret av PRIPPS marknad i Sverige. Vad gällde förhållandena till de nordiska grannarna hade danska bryggerier gjort betydande inbrytningar i Sverige varjämte finska bryggerier fått en viss marknad. De norska bryggerierna hade i varje fall hittills avstått från försäljning i Sverige. Till skillnad från Sverige, som kunde betraktas som en öppen marknad, sökte de andra nordiska länderna skydda sig mot import av öl, varvid såväl hinder av mer allmängiltig natur som speciella av bryggerierna animerade restriktioner spelade en betydande roll. /.../ *Konsekvensen härav var att Pripps för att kunna konkurrera i respektive länder måste arbeta genom inhemska företag* [min kursivering].”⁵³

Nils Holgersons uttalande visar på de uppenbara problem Pripps hade för att slå sig in på den nordiska marknaden, underförstått den danska marknaden. Som tidigare diskuterats hade det tidigare funnits någon form av reglering efter krigsslutet 1945, men danskarna hade från mitten av 1960-talet gjort allt större inbrytningar på den svenska marknaden. Den svenska ölexporten hade inte på långa vägar kunnat väga upp denna konkurrens och i den interna diskussionen inom Pripps var det främst samarbetet inom SKOL som omnämndes. P & L hade tidigare förvärvat en aktiepost i ett bryggeri på Mallorca år 1962, som senare omvandlades till ett dotterbolag till Pripps år 1969. Bolaget gick under firmanamnet *Pripps Espanola S.A.*⁵⁴ År 1973 beslutade man att avveckla engagemanget i SKOL och på Mallorca.⁵⁵

Den danska marknaden

För att komma in på den danska marknaden var Pripps enligt Nils Holgerson tvungna att arbeta genom inhemska företag. Man lyckades med denna ambition, då man successivt blev majoritetsägare

53. Pripps Bryggerier, styrelseprotokoll 12/12 1968, A2 A:20, C76:1, GLA.

54. Pripps – Bryggeriernas årsredovisning 1963/64, s. 5.

55. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 28/3 1973, A2 A:32, C76:1, GLA.

i den danska bryggerikoncernen *Ceres Bryggerierne A/S* (Ceres).⁵⁶ I en skrivelse angående Pripps utlandsverksamhet presenterade Nils Holgerson en strategi för att vinna insteg på den danska ölmarknaden. Han påpekade att denna planering hade omgärdats av strikt sekretess, då man kunde förvänta sig motdrag från "... inflytelserika konkurrenter i respektive länder."⁵⁷ Det var främst Carlsbergs och Tuborgs inbrytningar på den svenska marknaden som gjorde att Pripps ansåg sig tvungen att agera. Ett sätt var att få kontroll över ett danskt bryggeri, detta för att i slutändan kunna försvara sin ställning på den svenska marknaden. Det var i detta sammanhang som Ceres kom in i bilden. Ceres var det tredje största bryggeriet i Danmark, där man hade en marknadsandel på öl som uppgick till ca 6 procent. Ölproduktionen var förlagd till Århus, Vejle och Horsens, medan man i Köpenhamn hade en läskedrycksfabrik och en försäljningsdepå. Försäljningen för räkenskapsåret 1967/68 hade uppgått till ca 313 000 hl öl och 35 000 hl läskedrycker. Man hade även en omfattande produktion av malt, som främst gick på export.⁵⁸

Ur Pripps synvinkel var Ceres en lämplig partner. Problemet var att aktierna (som var börsnoterade) var spridda på många händer. De två största ägarna, Vagn Klaebel och styrelseordföranden Knud Illum, ägde tillsammans inte en majoritetspost. Vid överläggningarna mel-

56. De första kontakterna mellan Pripps och Ceres togs tidigt 1967, då Pripps sökte en dansk partner för en eventuell framtida lansering av Skål i Danmark. Under hösten år 1968 kom en principöverenskommelse till stånd mellan parterna om att Pripps skulle få ett starkt ägarinflytande i Ceres, antingen som majoritetsägare eller åtminstone "betydande intressen". (Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 16/6 1969, A2 A:21, C76:1, GLA.) Det fanns även en gemensam plattform mellan Ceres vd Vagn Klaebel, Franz Hartmann och Henry Larsson. På Henry Larssons initiativ tog Franz Hartmann kontakt med Vagn Klaebel, som sedan en längre tid tillbaka hade känt varandra. Anledningen till att denna kontakt etablerades var enligt Henry Larsson att Pripps sökte en plattform för att expandera utanför den svenska marknaden. Genom Vagn Klaebels bror, som var chef för en av Danmarks största banker, kunde Pripps köpa aktier i Ceres utan att väcka allt för stor uppmärksamhet. Anledningen till att Ceres var intresserade av en dylik affär är oklar. Från Henry Larssons (Tingsryds) sida var samarbetet med Ceres vid denna tidpunkt (1968) inne i en kritisk period, då det danska bryggeriet inte var villiga att förhandla om priset på det öl man tillverkade för Tingsryds räkning. Man hade från Tingsryds sida samtidigt utökat sitt samarbete med den brittiska koncernen Bass Charrington. Det fanns således ingen oro för att ett samarbete mellan Pripps och Ceres skulle ge negativa effekter på den egna verksamheten. (Telefonintervju med Henry Larsson 10/4 2006.)

57. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 16/6 1969, A2 A:21, C76:1, GLA.

58. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 16/6 1969, A2 A:21, C76:1, GLA.

lan Pripps och de danska huvudägarna kom en principöverenskomelse till stånd, som innebar att Pripps genom förvärv av aktier i bolaget på sikt skulle få ett majoritetsinflytande eller åtminstone ett betydande inflytande över Ceres. Utöver detta skulle ett tekniskt samarbete utvecklas och Ceres skulle få licens att sälja Skål på den danska marknaden. Ett sätt att nå en aktiemajoritet i företaget, men som senare ansågs praktiskt ogenomförbar, var att Ceres skulle företa en nyemission och att Pripps på så sätt skulle få en majoritetspost. I stället beslutades det att Pripps skulle förvärva aktier successivt för att på detta sätt inte oroa den danska börsen. Under första halvan av 1969 hade Pripps lyckats förvärva ca 30 procent av aktierna i Ceres. Den kursutveckling som Pripps intresse hade inneburit gjorde att man från Pripps sida försökte finna alternativa lösningar för att uppnå en ägarmajoritet i Ceres. I det samarbetsavtal som tecknades i maj 1969 åtog sig Pripps att lämna Ceres ett lån på 10 miljoner dkr. Lånet var försett med en konverteringsklausul som gav Ceres möjlighet att lösa in lånet i utbyte mot egna aktier. Avsikten var att en konvertering skulle äga rum och att Pripps på detta sätt skulle uppnå en klar majoritet i Ceres. Pripps hade rätt att uppsäga avtalet och kräva kontant återbetalning om det visade sig att en konkurrent till de bägge bolagen skulle förvärva en aktiemajoritet i Ceres.⁵⁹ År 1974 stod det klart att man hade uppnått ett aktieinnehav på över 50 procent i Ceres.⁶⁰

Pripps engagemang i Ceres måste analyseras utifrån det faktum att man kände sig hotad av Carlsberg och Tuborgs inbrytningar på den svenska marknaden. Samarbetet inom SKOL hade enligt koncernledningen stärkt Pripps ställning gentemot de två största konkurrenterna i Danmark. Ett ytterligare orosmoln som uppenbarade sig var att Carlsberg och Tuborg, som tidigare haft ett mycket nära och långtgående samarbete, valde att år 1970 fusionera och tillsammans bilda *De Forenede Bryggerier A/S* (DfB).⁶¹ Att två på ytan konkurrerande bryggerier, som för övrigt var de i särklass största i Danmark, valde att fusioneras satte ny press på Pripps att agera. Ett förslag från Pripps sida om ett gemensamt försäljningsbolag för danskt öl i

59. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 16/6 1969, A2 A:21, C76:1, GLA.

60. PRIBO, årsredovisning 1973/74, s. 7.

61. Glamann, K. 1996, s. 97ff.

Sverige hade förkastats från dansk sida. Omfattande överläggningar hade dock resulterat i ett samförstånd mellan parterna, som innebar att man skulle följa de inhemska spelregler som gällde när man agerade på respektive koncerners marknader.⁶² Holgerson påpekade:

”Dessa överläggningar, vilka kunde betraktas som en naturlig följd av det s.k. skandinaviska samarbetet som under flera tiotal år förekommit mellan de nordiska ländernas bryggerier, hade i och för sig förts i vänskaplig anda men från danskt håll hade attityden gentemot PRIPPS varit klart överlägsen. Under de år som följt på mellanölsintroduktionen hade [det] förekommit en lång rad, delvis hetsiga överläggningar i frågor som rört konkurrensen i Sverige. /.../ Successivt hade det dock framstått som allt klarare att PRIPPS satt sig i respekt hos de [danska] företagen både genom sin förmåga att stå emot deras konkurrens och genom den resultatutveckling som uppvisats. Klart vore dessutom att SKOL-samarbetet, vars betydelse för PRIPPS förmodligen överskattades på danskt håll, och på senare tid PRIPPS engagemang i CERES Bryggerierne A/S irriterat de danska storföretagen.”⁶³

Vägen till kontroll över Ceres var dock inte oproblematiske. Främst var det frågan om konvertering av aktier mot det beviljade lånet som skapade spänningar, då det förelåg problem med att få Ceres styrelse att förstå det regelverk som reglerade utländska transaktioner. I december 1971 ansåg Pripps styrelse att tiden var mogen för att

62. Bertil Bergström, som ledde en samlarbetsgrupp bestående av tre representanter från Sverige respektive Danmark, pekar på de ofta svårhanterliga kontakterna med Carlsberg och Tuborg. Carlsberg hade redan under tidigt 1960-tal visat intresse av att förvärva P & L, då man successivt började köpa upp aktier i företaget. Franz Hartmann hade reagerat mycket kraftfullt och nått en överenskommelse med danskarna, vilket innebar att de tillfälligt drog sig tillbaka. Efter fusionen tog Carlsberg åter kontakt med Pripps, men genom den ovan nämnda samlarbetsgruppens medling drog åter Carlsberg sig tillbaka. Efter mellanölsintroduktionen och den hårdnande konkurrensen mellan parterna slöts dock vissa slutna avtal, som innebar att man accepterade att inte använda prösvapnet i konkurrensen. Detta till trots var konkurrensen och inte minst konkurrensmedlen präglade av innovativa metoder. De överenskommelser som träffades i Marienlyst utanför Helsingör, hade enligt Bertil Bergström inget med Pripps att göra (detta påpekande får även stöd av Kurt Rydén), utan det var avtal som involverade ospecificerade danska aktörer och leddes från svensk sida av Banco Bryggerier (Skruv), Falken och Tingsryd. (Intervju med Bertil Bergström i Göteborg 9/11 2005.)

63. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 28/1 1971, A2 A:26, C76:1, GLA.

öka ansträngningarna för att uppnå en position inom Ceres företagsledning och nå ett större inflytande över företagets beslutsfattande. Uppenbara samarbetssvårigheter hade lett fram till att Pripps efterlyste en ersättare för Vagn Klaebel, och det beslutades att Kurt Rydén och Anders Risholm skulle bevaka Pripps intresse och agera som observatörer i Ceres styrelse.⁶⁴ Det hade förts diskussioner med det från danska Bryggeriforeningen fristående bryggeriet *Faxe Bryggeri A/S* om en eventuell fusion mellan Ceres och Faxe och att denna åtgärd skulle innebära att man kunde rekrytera ny företagsledning från detta håll. I slutändan visade det sig dock att ägarna till Faxe inte ville ingå ett samarbete med Pripps/Ceres.⁶⁵

Vid de överläggningar som fördes inom Pripps styrelse under vintern 1971 framkom det att representanter för De Forenade Bryggerierna (DfB) hade närmat sig Franz Hartmann och Nils Holgerson och föreslagit ett ”verkligt” samarbete mellan parterna. Denna invit hade gjorts redan 1970 i direkt anslutning till fusionen mellan Carlsberg och Tuborg. Flera överläggningar kom till stånd, och vid ett sammanträde i januari 1971 hade man nått enighet om fördjupat samarbete. Det visade sig dock att dessa ansatser inte ledde till några konkreta resultat. Att de gemensamma diskussionerna över huvudtaget lyfts fram i detta sammanhang är att de har ett stort värde för förståelsen av interaktionen aktörerna emellan.

Den omfattande danska ölförsäljningen i Sverige efter mellanölsreformen hade lett fram till att danskarna stärkt sin marknadsposition. Danmark exporterade förhållandevis stora kvantiteter öl till Sverige, medan man från svensk sida inte hade lyckats åstadkomma någon export till Danmark. Pripps såg sig därför tvungna att agera genom att förvärva aktiemajoriteten i Ceres. Vid förhandlingarna i januari 1971, då man hade kommit överens om ett fördjupat samarbete utmynnade diskussionerna i två gemensamma policyfrågor:

- Att stärka respektive koncerns ställning på den egna hemmamarknaden, då det var denna marknad som för båda parter representerade den största vinstpotentialen.

64. Pripps Bryggerier, styrelseprotokoll 9/12 1971, A2 A:29, C76:1, GLA.

65. Pripps Bryggerier, styrelseprotokoll 5/4 1972, A2 A:29, C76:1, GLA.

- Den försäljning som förekom inom respektive hemmamarknad skulle man försöka styra så att Pripps skulle representera den svenska försäljningen i Danmark, och DfB skulle representera den danska försäljningen i Sverige.

Det var enligt Pripps alltså frågan om rent defensiva åtgärder, då det var DfB som tryckte på. Diskussionerna ledde dock fram till ett förslag som skulle innebära ett mer djupgående samarbete. Bakgrunden till detta var den gemensamma uppfattningen om att båda parter skulle skydda sig genom att uppträda mer offensivt utanför sina hemmamarknader. För att uppnå detta föreslogs det att man skulle bilda ett gemensamt bolag med arbetsnamnet *Scanbrew*, ett bolag som skulle ha till uppgift att samordna parternas utlandsaktiviteter. Det fanns dock uppenbara svårigheter att fastställa ägarpositionerna i nämnda bolag, då danskarna från början föreslog en lösning som skulle innebära att DfB skulle äga 2/3-delar av Scanbrew. Detta kunde inte Pripps acceptera och den lösning man under förhandlingarna kom fram till var en relation där DfB skulle äga 60 procent av aktierna. Kravet från Pripps vid en sådan lösning var att det inom Scanbrew inte skulle förekomma några som helst licensavgifter för rätten att använda DfB:s varumärken. Det var således uppenbart att Pripps genom det tänkta arrangemanget skulle få tillgång till två starka varumärken – Carlsberg och Tuborg. En annan viktig aspekt på det planerade samarbetet var att man inom Scanbrew skulle inlemma de bolag som respektive koncern ägde i Danmark respektive Sverige. Vilket svenskt bryggeri som DfB hade ägarintressen i framkommer inte i protokollen, men för Pripps vidkommande var det aktieposten i Ceres som stod i förgrunden. Pripps engagemang i Ceres hade blivit mer eller mindre officiellt sedan det ovan nämnda lånet till Ceres konverterats till aktier. Vad som dock inte tidigare varit känt för Pripps ledning var det faktum att DfB ägde en aktiepost i Ceres som uppgick till 14,5 procent. Det visade sig således att de båda koncernerna *tillsammans* ägde en majoritet i Ceres vid denna tidpunkt.

Pripps engagemang i Ceres hade inneburit en stärkt förhandlingsposition gentemot DfB, och under förhandlingarna framkom det att man även fört diskussioner om någon form av integration mellan koncernerna. I dagsläget var detta omöjligt, då man från Pripps sida ansåg att DfB skulle få en alltför stark position i Pripps. Då Pripps dryckesrörelse inte representerades av ett särskilt aktiebolag, skulle DfB kunna uppnå en starkare roll än någon annan ägare i koncern-

en. Om Pripps omorganiserades till ett bolag, där dryckesrörelsen var ett särskilt aktiebolag, skulle detta dock kunna vara en lösning. Tanken var att man på sikt skulle göra ett aktiebyte som omfattade *hela* Pripps dryckesrörelse.⁶⁶

Planer på att omvandla Pripps till förvaltningsbolag hade således vid denna tidpunkt etablerats inom delar av koncernledningen. Denna process diskuteras i nästa kapitel. Frågan är på vilka bevekelsegrunder detta ställningstagande stod i förhållande till DfB. Huvudskälet som framfördes från Pripps sida var att stärka positionerna på den internationella marknaden. Historien hade visat att man hade stora problem med att åstadkomma en internationell expansion på egen hand, och genom att Danmark inom kort förväntades bli medlem av EG skulle en större europeisk marknad öppna sig. DfB var utan tvekan den starka parten i detta hänseende, och om planerna på Scanbrew förverkligades skulle detta innebära ett skydd av hemmamarknaden och en möjlighet att nå ut internationellt. Franz Hartmann ansåg "... att det slutliga mål man kunde hoppas på var ett sammanslaget DfB/PRIPPS men bl.a. på grund av vissa övergångsförhållanden inom DfB måste en sådan fråga anstå några år."⁶⁷

Förhandlingarna med DfB visade för första gången på en nyorientering från Pripps lednings sida, då man sökte efter nya former och lösningar för koncernens framtid. Förhandlingar mellan DfB och Pripps ledde dock inte till några som helst konkreta resultat. Efter det att Franz Hartmann hade lämnat sitt uppdrag som styrelseordförande i Pripps under våren 1972, hade samarbetsfrågan åter blivit aktuell. Även inom DfB var ett "generationsskifte" närstående, då Carlsbergs ledare sen många år, A.W. Nielsen, var på väg att lämna sitt uppdrag. De nyupptagna förhandlingarna präglades av fortsatt misstänksamhet, åtminstone är det denna bild som Pripps förmedlar i sina interna diskussioner. Bakgrunden till att nya överläggningar över huvud taget kom till stånd grundade sig på ett internt förändringstryck inom Dansk Bryggeriforening. Ceres hade sagt upp det avtal som på ett mycket utförligt sätt reglerade den danska konkur-

66. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 28/1 1971, A2 A:26, C76:1, GLA.

67. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 28/1 1971, A2 A:26, C76:1, GLA.

rensen.⁶⁸ Detta skedde efter det att Bryggeriet Faxe A/S, som inte var medlem i kartellen, år 1971 börjat sälja öl på burk på den danska marknaden. Ceres hade omgående påbörjat tappning av öl på burk, då man räknade med att Dansk Bryggeriforening i detta läge skulle inta en passiv ställning. Tvärtemot detta antagande hade A.W. Nielsen som företrädare för Bryggeriforeningen vänt sig till Pripps ledning "... delvis i vädjande och delvis hotande ordalag."⁶⁹ Det krav som DfB framlade var tydligt – Pripps borde sälja sina aktier i Ceres till DfB i utbyte mot ett erbjudande att bli generalagent för Tuborg i Sverige. Detta erbjudande kunde bara accepteras från Pripps sida om man fick kontroll över DfB:s hela ölsortiment i Sverige och att man skulle bli garanterade en fortsatt marknad av Ramlösa mineralvattnet i Danmark. I de fortsatta förhandlingarna mellan Pripps och DfB framkom det att mellanölsfrågan blivit aktuell och det florerade rykten om ett eventuellt svenskt förbud av försäljning inom livsmedelshandeln av öl som var starkare än klass IIA. Om denna profetia besannades skulle det innebära stora svårigheter för DfB att behålla sin ställning på den svenska marknaden, vilket enligt Pripps danskarna var väl medvetna om. Den stärkta position Pripps hade skaffat sig i Danmark var således väl värd att försvara, och Nils Holgerson påpekade:

"Förhandlingarna hade förts ytterligare några gånger /.../ Attityden från PRIPPS håll hade därvid varit att man funne sig tillfreds med nuvarande situation. Det hade också framhållits att PRIPPS hade möjligheter styra Ceres verksamhet och att man icke tänkte låta Ceres störa danska marknaden så länge De Förenade agerade på ett hyfsat sätt i Sverige. Från danskt håll hade man icke blivit tillfreds med dessa uttalanden och man hade visat sig mycket angelägen att få fortsätta överläggningarna och nå fram till någon sorts uppgörelse."⁷⁰

68. Denna uppgift går här inte att verifiera, då det enligt min vetskap inte publicerats någon studie angående konkurrensförhållandena inom den danska bryggeriindustrin. Tar man DfB:s starka marknadsdominans i beaktelse, som under 1970-talet uppgick till ca 70 procent, borde denna koncern ha haft en stark position när det gällde att reglera den danska ölmarknaden. Se: Boje, P. & Johansen, H.C. 1989, s. 263.

69. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 28/9 1972, A2 A:29, C76:1, GLA.

70. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 28/9 1972, A2 A:29, C76:1, GLA.

Ceres fungerade alltså som ett ”trumfkort” i förhandlingarna, samtidigt som Pripps utdelning i ekonomiska termer var försumbar. Meningarna inom Pripps styrelse var delade. Holgerson menade att man borde undersöka vilket pris DfB var villig att betala för Pripps andel i Ceres, medan Anders Risholm varnade för att man skulle förlora en betydelsefull hållhake på DfB om man sålde sitt intresse i Ceres. Pripps styrelse var dock ense om att fortsätta förhandlingarna, och att man fortsättningsvis skulle vara medveten om sin starka förhandlingsposition gentemot den danska koncernen.⁷¹

Sammanfattning

Kapitlet har utgått från fusionen mellan Stockholms Bryggerier och Pripp & Lyckholm, och de strategiska mål som det nybildade Pripps hade satt upp vid bildandet 1963. I förgrunden stod ambitionerna att under en fem- till tioårsperiod rationalisera verksamheten inom samtliga verksamhetsområden. Produktionen skulle på sikt förläggas till ett fåtal tillverkningsenheter, samtidigt som försäljningsorganisationen och distributionen skulle effektiviseras och koncentreras. Marknadens expansion efter mellanölsintroduktionen och den ökade inhemska och utländska konkurrensen, innebar att Pripps marknadsandelar föll tillbaka efter mitten av 1960-talet. Denna tillbakagång visade sig dock inte i absoluta tal, då Pripps maltdrycksförsäljning ökade under den aktuella perioden. Vad man inom koncernledningen såg mest allvarligt på var de aktörer som tagit sig in på marknaden, d.v.s. Falken (Heineken) och Tingsryd, och den ökade mellanölsimporten från främst Carlsberg/Tuborg.

Under sent 1960-tal sökte Pripps att penetrera områden som hittills inte varit aktuella. Norrlandsmarknaden, med höga transportkostnader som främsta barriär, kom nu i fokus. Mellan 1968 och 1971 tredubblade man försäljningen i Norrland, först genom ökad distribution, men i början av 1970-talet förvärvade man bryggerier i Sundsvall och Gällivare. För att möta den danska konkurrensen och öka den utländska aktiviteten köpte man successivt upp aktiemajoriteten i det danska bryggeriet Ceres. Detta engagemang visade sig inte ge de förväntade ekonomiska resultaten, men de gav en

71. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 28/9 1972, A2 A:29, C76:1, GLA.

viktig förhandlingsposition gentemot Carlsberg/Tuborg, som var den danska aktör som såg sig mest hotad av den svenska närvaron. I de förhandlingar som fördes med den danska bryggerikoncernen framkom denna stärkta position tydligt. De andra utländska engagemang man inlett vid tiden kring fusionen avvecklades, och inom koncernledningen planerade man för stora omorganiseringar i verksamheten.

8. Förändrade ägarstrukturer och nya allianser – Pripps 1972–1975

Även om P & L och StB som separata koncernbolag hade utvecklat ett diversifierat ägande i andra branscher, var det efter fusionen som Pripps fick en tydligare horisontell ägarstruktur.¹ Fokus i detta kapitel är inriktad på den dynamik som låg bakom Pripps beslut att låta omvandla bolaget till förvaltningsbolaget PRIBO, och de faktorer som kan förklara denna omvandling. Två av de viktigaste faktorerna bakom diversifieringen var begränsade expansionsmöjligheter och ambitionen att sprida riskerna till andra verksamhetsområden. För att kunna fånga upp denna process krävs det att perioden innan fusionen kort diskuteras, då det i flera fall var de tidigare strategivalen som förklarar utfallet under tidigt 1970-tal. Av avgränsningsskäl kommer fokus att ligga på *dryckesrörelsen*, men på grund av problemområdets karaktär måste perspektivet vidgas och även inkludera andra bolag inom koncernen. En annan viktig fråga som kommer att diskuteras är de förändringar i ägarstrukturen som blev aktuella under första halvan av 1970-talet. I detta sammanhang är två tydliga förändringar framträdande; dels kom *Beijer Invest* (Beijer) att få en betydande ägarroll, dels kom den *svenska staten* att få en aktiemajoritet i bolagets dryckesrörelse. I detta och andra sammanhang kom relationerna med den danska bryggerikoncernen DfB att påverkas. Dryckesrörelsen marknads- och försäljningsutveckling mellan 1972 – 1975 skall även den diskuteras. De förändrade ägarförhållandena kom på ett påtagligt sett att påverka Pripps utvecklingsmöjligheter.

1. Med horisontell ägarstruktur menas att Pripps fick ökade intressen i branscher som per definition låg utanför bryggeriindustrin. Det kan dock vara svårt att avgränsa en branschs "naturliga" intresseområde och den horisontella integration som utvecklades under andra halvan av 1960-talet fram till mitten av 1970-talet skedde, med vissa undantag, inom livsmedelssektorn.

8.1 Diversifieringen

Som självständiga koncerner hade man tidigare främst varit fokuserade på bryggerirörelsen och de olika näringsgrenar som var kopplade till denna. När Pripps konsoliderade sin ställning under andra halvan av 1960-talet blev läget politiskt känsligt. En ökad dominans på den svenska marknaden skulle innebära att koncernens ställning som monopolist ytterligare förstärktes. Vägen ur detta dilemma var att diversifiera verksamheten, och Pripps expanderade främst inom den övriga livsmedelsindustrin men även inom andra branscher.

Den tidiga diversifieringen

Fram till fusionen hade de två enskilda koncernerna utvecklat ett vertikalt- och horisontellt ägande. Det vertikala ägandet hade utvecklats alltsedan den första koncentrationsvägen under perioden fram till första världskrigets utbrott. Det var främst kontroll av leverantörer som eftersträvades, främst inom förpackningsindustrin med fokus på glasbruk och korktillverkare, men även inom koncernernas återförsäljare i restaurangsektorn fanns det ägarintressen. Det horisontella ägandet hade tidigast tagit sig uttryck i omfattande företagskoncentrationer inom den skattepliktiga bryggeriindustrin. Till denna grupp tillhör även de skattefria bryggerier och läsk- och vattenfabrikanter som under mellankrigstiden införlivades i koncernerna. Vissa intressen kan vara svårare att klassificera. Ett exempel på detta är läkemedelsföretaget *Kabi AB*, vars tillverkning och forskning och utveckling var ett resultat av förädlingar ur biprodukter från bryggprocessen.

År 1950 hade StB, vid sidan av dryckesrörelsen med angränsade bolag och fastighetsbolag, två dotterbolag; *Kabi AB* och *Hammars Glasbruk AB*.² Vid slutet av 1950-talet hade *Kemibolaget Kebo AB* omvandlats till ett helägt dotterbolag.³ Mellan år 1950 och fram till fusionen hade StB aktieinnehav, exklusive dotterbolag, ökat från ca 4,4 miljoner kronor till ca 10,2 miljoner kronor.⁴ P & L hade år 1950 vid sidan av de helägda dotterbolagen inom dryckesrörelsen *Förvaltnings AB Saccharomyces*, vars aktieinnehav i andra bolag då uppgick till ca 1 miljon kronor. De aktier man hade i andra bolag,

2. Stockholms Bryggerier, årsredovisning 1950/51.

3. Stockholms Bryggerier, årsredovisning 1958/59.

4. Stockholms Bryggerier, årsredovisningar 1949/50 och 1962/63.

Svenska AB Consol och *Swedish Beer Export Co AB*, var kopplade till dryckesrörelsen och ägdes tillsammans med StB.⁵ År 1951 uppgick *Saccharomyces* aktieinnehav till ca 4,5 miljoner kronor i andra bolag.⁶ År 1963 uppgick P & L:s aktieinnehav i s.k. kapitalplacersingsaktier till ca 6,1 miljoner kronor. Tillsammans med aktierna i andra bolag uppgick aktieinnehavet (exklusive dotterbolag) till ca 7,1 miljoner kronor.⁷

Vertikalt stärkte både P & L och StB gemensamt sin position genom att man fick ett betydande ägarintresse i PLM. År 1960 genomfördes en omfattande strukturrationalisering inom den svenska förpackningsindustrin, då PLM bl.a. förvärvade *AB Surte Glasbruk* och *Årnäs Glasbruk*. *Hammars Glasbruk AB* förvärvades av StB genom utbyte av respektive bolags aktier. StB blev genom denna transaktion ägare till 12 000 aktier och blev garanterad en plats i PLM:s styrelse.⁸ Samma år köpte P & L 500 aktier i PLM.⁹ Syftet med dessa aktietransaktioner var att en strukturrationalisering av förpackningsindustrin skulle gynna alla parter. En medlem av StB:s styrelse konkretiserade problemet:

”... att tanken ursprungligen varit, att företag, representerade huvuddelen av svensk bryggeriindustri, skulle komma överens med PLM om att under en viss tid, kanske 5 – 10 år, verkställa sina glasinköp hos PLM under förutsättning att PLM lämnade garantier för priser, kvaliteter och leveranser.”¹⁰

Utgångspunkten var att SBF genom sitt bolag *Svenska Bryggeriernas Varuförmedling AB*, skulle fungera som förhandlingspart gentemot PLM. Det visade sig dock att de flesta medlemsföretagen (med undantag för P & L och StB) visade ringa intresse för det planerade arrangemanget och uppgörelsen begränsades till att gälla koncernerna i Stockholm och Göteborg. PLM:s satsning på burkemballage hade

5. AB Pripp & Lyckholm, årsredovisning 1949/50.

6. AB Pripp & Lyckholm, årsredovisning 1950/51. I denna summa är aktieinnehavet i det helägda dotterbolaget *Förvaltnings AB Falken* medräknat. Detta uppgick till ett nominellt värde av 92 600 kronor.

7. AB Pripp & Lyckholm, årsredovisning 1962/63.

8. Stockholms Bryggerier, styrelseprotokoll 10/2 1960, A2 AA:33, FSF.

9. AB Pripp & Lyckholm, årsredovisning 1960/61.

10. Stockholms Bryggerier, styrelseprotokoll 10/2 1960, A2 AA:33, FSF.

som tidigare påvisats varit mycket framgångsrik. Det nära samarbetet med Tingsryds var under denna period som mest aktivt, men genom att StB och P & L:s stärkte sin roll i PLM ökade också kraven på att samarbetet med Tingsryds skulle avvecklas, vilket PLM:s vd Knut Laurin bestämt motsatte sig.¹¹ Efter fusionen blev Pripps en mycket stor och stark delägare till PLM och under hela 1960-talet var Pripps den utan jämförelse största kunden till PLM, både inom glas- och burkemballagesegmentet.¹² År 1968 sålde Pripps sin aktiepost i PLM, som då uppgick till 30 000 aktier.¹³

Framställningen ovan har enbart syftat till att ge en inblick i de båda koncernernas ägarintressen i andra bolag. Vid sidan av de nämnda undantagen Kabi och Kebo var inriktningen tydlig. Bryggerikoncernerna skulle bedriva bryggeriverksamhet och stärka sin marknadsposition. Placeringar i andra bolag i andra verksamhetsområden kan i de allra flesta fall uppfattas som kapitalplaceringar.

Diversifieringen efter fusionen

Fusionen innebar att arbetet med att sammanlänka de båda koncernerna till en fungerande enhetlig organisation högst prioritet. Omorganisationen och strukturrationaliseringen inom produktionen och distributionen var mycket omfattande. Upprustningen av äldre tillverkningsenheter och planeringen och uppbyggnaden av de nya storbryggerierna i Bromma och Västra Frölunda krävde stora kapitalinsatser. Distributionen och försäljningsorganisationens divisionalisering och rationalisering krävde stora organisatoriska förändringar, som även de var mycket kapitalkrävande. Omsättningen av likvida medel var enligt koncernledningen mycket hög och man räknade med en fortsatt stor omsättning, som till viss del skulle täckas av omfattande fastighetsförsäljningar.¹⁴

De rörelsegrenar som inte tillhörde dryckestillverkningen var Kabi och Kebo (efter förvärv av Rudolph Grave AB benämnt Kebo-Grave). För Kabi:s (Kabi/Recip) vidkommande fanns det enligt koncernledningen uppenbara svårigheter att nå acceptabel avkastning,

11. Intervju med Henry Larsson, Råå 2/2 2005.

12. Hane, B. 2004

13. Veckans affärer 13/3 1969, s. 25.

14. Pripps Bryggerier, styrelseprotokoll 8/4 1968, A2 A:17, C76:1, GLA.

samtidigt som det var svårt och resurskrävande att hävda sig på den internationella läkemedelsmarknaden.¹⁵ Dessa problem innebar att Nils Holgerson uttalande sitt tvivel angående Kabis framtida roll inom koncernen, då han påpekade att läkemedelsföretaget inte hade någon egentlig anknytning till koncernens övriga verksamhet. Den framtida policyn rörande Kabi skulle vara att helt eller delvis upplösa Pripps engagemang. Dessutom var Kabi, i relation till de stora internationella läkemedelsföretagen, förhållandevis litet och krävde mycket stora investeringar i forskning och utveckling om det skulle kunna hävda sig på den internationella läkemedelsmarknaden.¹⁶ Däremot framstod Kebo-Grave som ett lönsamt dotterbolag, som krävde förhållandevis små kapitalinsatser och hade under de senaste åren uppvisat goda resultat.¹⁷ Den bild som utkristalliseras är att Pripps under de första fem åren efter fusionen var djupt engagerat i dryckesrörelsen. Fokus var inställt på att stärka positionen på den svenska marknaden, samtidigt som samarbetet inom SKOL, Pripps Española och engagemanget i Ceres förhoppningsvis skulle leda till en starkare position på den internationella bryggerimarknaden. Detta var en policy som under sent 1960-tal kom att förändras.

Mot nya marknader

Som tidigare diskuterats hade Pripps under slutet av 1960-talet uppenbara problem med att expandera och öka sin marknadsandel. Enligt Kurt Rydé hade Pripps inte lyckats åstadkomma någon ökad volymutveckling, och man hade närmast sig sin ”maximala marknadsandel”. Strukturuomvandlingsplanen hade dock inneburit att produktiviteten ökat med ca 10 procent per år. Genom detta

15. Pripps Bryggerier, styrelseprotokoll 13/12 1967, A2 A:17, C76:1, GLA.

16. Kurt Rydé väger in ännu ett perspektiv angående försäljningen av Kabi: ”Som bekant hade socialdemokraterna på den tiden [sent 1960-tal] en betydande falang som krävde socialisering av de svenska bankerna, läkemedelsföretagen och bryggerierna. Gunnar Sträng delade inte denna uppfattning och sökte någon form av lösning som kunde lugna sinnena. Ehuru medlem av Kabis styrelse hade jag inte någon insyn i de diskussioner som till och från fördes mellan regeringen och Holgerson (förmodligen även Hartmann). Jag tror mig emellertid ha förstått att man på båda sidor ansåg att en överlåtelse av Kabi till staten skulle hålla tillbaka socialiseringsivrarna inom partiet, även vad avser bryggeriindustrin – kanske för gott. Sträng behövde vinna tid och koncentrera sig på viktigare ting.” (Brev från Kurt Rydé till författaren 25/10 2005.)

17. Pripps Bryggerier, styrelseprotokoll 12/12 1968, A2 A:20, C76:1, GLA.

”... skulle Pripps bli en väldigt bra kassako för att utveckla andra verksamheter när väl strukturrationaliseringen var genomförd.”¹⁸ Resultatutvecklingen inom dryckesrörelsen hade från år 1968 inneburit att ett överskott byggts upp. Den uppåtgående trenden under slutet av 1960-talet bröts fr.o.m. 1970, då ett underskott presenterades. En prishöjning, som skulle kunna påverka resultatet var heller inte aktuell, då Pris- och kartellnämnden inte skulle godkänna en begäran från Pripps sida. Vid slutet av 1960-talet hade begränsade möjligheter att expandera och erövra nya marknadsandelar inneburit att man sökte nya marknader inom den sektor som man hade mest branschkunskap – livsmedelsbranschen.¹⁹ Ett steg i denna riktning togs år 1969, då Pripps köpte hela aktieposten (98,5%) i *Abba-Fyrtornet AB*. Samma år såldes 65 procent av aktierna i Kabi till den svenska staten, vilket innebar en ökning av de likvida medlen.²⁰

Strategin att sprida riskerna och diversifiera verksamheten blev allt mer tydlig under slutet av 1960-talet. Nils Holgerson uttryckte saken pragmatiskt i *Veckan affärer*:

”Om Prippen är dubbelt så stor, så är risken mindre att någon jävel sväljer Prippen.”²¹

Bakgrunden till uttalandet var förvärvet av Abba-Fyrtornet och den planerade expansionen inom livsmedelsbranschen. Fördelarna med denna breddning var enligt Holgerson att:²²

- Pripps skulle genom förvärvet få ökade möjligheter till en snabbare expansion och ett bredare register.
- Företagen kunde samordna sitt kunnande inom livsmedelssektorn, då man hade samma marknadsproblem.
- En breddad koncern gav ökade möjligheter att öka sina aktiviteter utomlands.

18. Intervju med Kurt Rydé i Stockholm 29/6 2005.

19. Intervju med Kurt Rydé i Stockholm 29/6 2005.

20. Pripp-bryggerierna AB, årsredovisning 1968/69.

21. *Veckans affärer* 13/3 1969, s. 24.

22. *Veckans affärer* 13/3 1969, s. 24.

- Resurserna i en diversifierad koncern skulle vid olika tidpunkter dirigeras till de mest utvecklingsbara områdena.

I samma artikel beskrev Holgerson de tillväxtproblem som Pripps upplevde inom bryggeriverksamheten, och att en diversifiering skulle innebära att koncernen blev mindre sårbar för ”nykterhetspolitiska konjunktursvängningar”. Holgerson såg en risk i att Pripps starka ställning på den svenska marknaden skulle kunna leda till ett förstatligande av dryckesrörelsen.²³ I november 1971 skedde två stora förvärv som skulle sätta press på den rådande organisationsstrukturen. Strategin var som ovan angetts att öka sitt ägande inom livsmedelsindustrin, vilket förvärvet av charkuteriföretaget *AB Lithells* exemplifierar. Genom förvärvet av investmentbolaget *AB Fannyudde* kom Pripps att ytterligare stärka sin ställning inom både livsmedelsindustrin och andra branscher.²⁴

En expansion inom livsmedelsindustrin krävde både nytänkande och satsningar på forskning och utveckling, och att man lyckades framställa livsmedel genom nya och okonventionella metoder. Anders Risholm såg positivt på PRIBO:s framtida möjligheter:

”Jag tror att PRIBO har särskilt goda förutsättningar att lyckas med satsningar av denna art, som kräver dels kontakter med traditionell livsmedelsindustri och dels samtidigt djärvhets, uthållighet och kapitalresurser.”²⁵

För att realisera dessa planer krävdes det dock enligt koncernledningen en omorganisation – en uppfattning som ledde fram till bildandet av förvaltningsbolaget PRIBO (Pripp-bolagen).

8.2 Omvandlingen till PRIBO

Planer på att omvandla Pripps till ett förvaltningsbolag alternativt investmentbolag växte fram redan i anslutning till fusionen 1963. Det var främst skattetekniska orsaker som låg bakom dessa plan-

23. Veckans affärer 13/3 1969, s. 24f.

24. Pripp-Bryggerierna, årsredovisning 1970/71.

25. Pripps Bryggerier, pm angående PRIBO:s investeringspolitik 2/8 1972, F7:9, C76:1, GLA.

er, vilket ledde fram till en utredning i frågan.²⁶ Strategin var att omvandla P & L till ett förvaltningsbolag och att StB skulle renodlas till ett dryckesrörelsebolag. Genom detta skulle enligt rådande lagstiftning de båda bolagens kapitalplaceringsaktier bli skattefria. Det visade sig dock att omvandlingen till förvaltningsbolag/investmentbolag skulle innebära svårigheter, då man inte uppfyllde de krav som stipulerades i lagstiftningen, d.v.s. att man inte uteslutande förvaltade värdepapper m.m., eller att bolagets väsentliga uppgift var att erbjuda aktieägarna riskfördelning. Man påminde samtidigt om att det redan tidigare förekommit liknande planer, då man inom P & L i december 1960 hade diskuterat en omorganisation till förvaltningsbolag genom att dotterbolaget *Förvaltnings AB Saccharomyces* skulle ombildas till moderbolag med P & L som rörelsedrivande dotterbolag. Vid detta tillfälle avrådde juristerna en omorganisation, och på samma grunder avrådde man en omorganisering år 1963.²⁷ Under hösten 1968 lade en styrelseledamot i Pripps fram förslaget om möjligheterna att omvandla moderbolaget till ett holdingbolag (förvaltningsbolag), och att detta uteslutande skulle förvalta bolagets aktier i svenska och utländska bolag.²⁸ Tanken på omorganisation var således inte ny när frågan åter blev aktuell under tidigt 1970-tal.

26. Bakgrunden till detta går att finna i den provisoriska lagstiftningen om aktiebolags utdelning i december 1960 (även kallad Annellagen). Innan denna lagstiftning implementerades behövde inte aktiebolagen (undantaget försäkringsbolag och banker) att betala skatt på den utdelningsinkomst man hade från de aktier man ägde i främmande aktiebolag. Lagstiftningen hade föranletts av att flera svenska företag efter andra världskriget placerat sina inflationsvinster i andra bolagsaktier. På sikt ansåg man från regeringskretsar att bolagen skulle placera sina vinster i sin egen rörelse, vilket ledde fram till lagstiftningen i december 1960. Dock ansåg man att denna begränsning av skattefriheten skulle belasta förvaltningsföretagen/investmentbolagen särskilt hårt och det beslöts att dessa bolag endast skulle bli skatteskyldiga för de utdelningsinkomster som fonderades, medan utdelningsinkomster som omedelbart utdelades fortsatt var skattefria. Efter justeringar i lagstiftningen beslutades det att för att åtnjuta skattefrihet på utdelning krävdes att förvaltningsbolagen/investmentbolagen skulle utdela minst 80 procent av sin utdelningsinkomst från sin aktieportfölj. Villkoren var dock att förvaltningsbolagens/investmentbolagens verksamhet uteslutande skulle bestå i förvaltning av värdepapper och dyligt, att deras uppgift var att erbjuda aktieägarna eller andelsägarna riskfördelning och att aktierna eller andelarna skulle ägas av ett stort antal fysiska personer. Se: Pokorny, C.R. 1963, s. 304ff.
27. Pripps Bryggerier, pm beträffande Pripps förvandling till förvaltningsbolag 4/12 1963, F7:3, C76:1, GLA.
28. Pripps Bryggerier, brev från Lars Wirström till Nils Holgerson 5/11 1968, F7:2, C76:1, GLA.

Det var efter förvärvet av investmentbolaget AB Fannyudde i december 1971 som planerna på att ombilda Pripps till ett investmentbolag tog fart på allvar.²⁹ En tolkning av händelseutvecklingen är att *Svenska Handelsbanken* var drivande för att få en ombildning till stånd. Fannyudde köptes inte bara för att man skulle komma över dess företag, utan det köptes för att man skulle komma bort från bryggeriverksamheten och att man inom koncernledningen hade en ambition att "... fysiskt sett skiljas ifrån Pripps."³⁰ Förvärvet av Fannyudde ledde fram till en intern diskussion, där man inom styrelsen diskuterade problematiken rörande den organisatoriska strukturen. Det framkom att koncernens innehav av börsnoterade aktier hade ökat betydligt efter förvärvet av Fannyudde och att aktieutdelningen på dessa aktier, som tidigare varit skattefria, nu skulle bli föremål för beskattning (då Pripps som rörelsedrivande bolag var skattepliktigt i detta avseende). Så länge som moderbolaget var ett rörelsedrivande företag skulle denna situation kvarstå. Tanken på att omvandla moderbolaget till ett icke rörelse drivande företag hade åter blivit aktuell:

"Moderbolaget inrymmer idag praktiskt taget hela dryckesrörelsen men har också en kapitalförvaltande funktion. De likvida tillgångarna är i stort sett koncentrerade där, liksom hela värdepappersportföljen (Fannyuddes innehav av främmande aktier har nämligen nyligen överförts). Detta sammanhänger med att dryckesrörelsen sedan länge svarat för huvuddelen av cashflow i koncernen. En ökad organisatorisk klarhet skulle vinnas om dryckesrörelsen kunde avskiljas från den kapitalförvaltande delen av koncernens

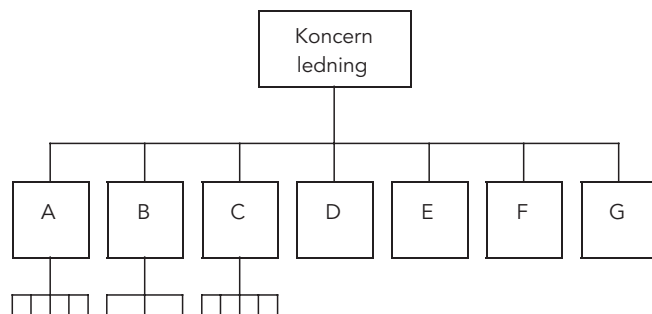
29. Ursprunget till Fannyudde AB går att finna i *Svenska Jästfabriks AB*, som år 1961 omvandlades till ett holdingbolag under bolagsnamnet Fannyudde. Bolaget drev både rörelsedrivande företag, samtidigt som man hade en omfattande aktieportfölj inom spridda branscher. Se: Pokorny, C.R. 1963, s. 321f. Förvärvet av AB Fannyudde föregicks av en internmaktkamp mellan två stora aktieägargrupper; *Intresseföreningen Fannyudde och Fanny Udde Vänner*, vilket fick till följd att bolaget präglades av instabilitet och omfattande aktietransaktioner som skapade nya allianser. Fannyuddes resultat hade från mitten av 1960-talet försämrats vilket även lett fram till stora omplaceringar inom aktieportföljen. Se: *Veckans Affärer* 1971:18, s. 39.

30. Intervju med Kurt Rydén i Stockholm 29/6 2005.

verksamhet. Med hänsyn till den kritik som maltdryckerna är utsatta för här i landet och till den risk för statliga ingripanden som bryggerierna i landet löper skulle arrangementet innebära ännu en fördel.”³¹

Lösningen var att omvandla moderbolaget till ett investmentbolag eller förvaltningsbolag. Alternativet investmentbolag ansågs mest gynnsamt, men då riksskattenämnden med största sannolikhet skulle avslå en ansökan med motiveringen att dryckesrörelsen var allt för dominerande, återstod endast alternativet förvaltningsbolag. Det sistnämnda alternativet innebar även oförändrade förhållanden för aktieägarna, då något aktiebyte inte behövdes aktualiseras.³² Styrelsen beslöt att föreslå en omvandling till förvaltningsbolag den förste oktober 1972.³³ Det ombildande bolaget fick namnet *PRIBO (Prippbolagen) AB*.

Figur 8.1 PRIBO:s organisationsstruktur 1972



Källa: Pripps Bryggerier, pm av Anders Risholm 11/8 1972, F7:9, C76:1, GLA. Förklaring: A: Svenska Dryckesrörelsen med AB Pripps Bryggerier, AB Ramlösa hälsobrunn, AB Consol, AB Fructus Fabriker och AB Tingsryds Bryggerier. Även det danska dotterbolaget Ceres A/S var kopplad till denna gren. B: Utomskandinaviska Bryggerier med två enheter i Spanien. C: Livsmedelsindustrier med Abba AB, AB Lithells (med dotterbolag), Svenska Jästfabriks AB, AB Zymos och AB O Annerstedt. D: Galon AB. E: Kebo AB & Rudolph Grave AB. F: AB Fannyudde. G: Diverse fastighetsbolag. Anm. Läkemedelsföretaget Kabi hade vid denna tidpunkt sålts till svenska staten.

31. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 5/4 1972, A2 A:31, C76:1, GLA.

32. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 5/4 1972, A2 A:31, C76:1, GLA.

33. Pripps Bryggerier, styrelseprotokoll 2/5 1972, A2 A:30, C76:1, GLA.

Samtidigt med omorganisationen av moderbolaget skedde förändringar i koncernledningen. Franz Hartmann³⁴ lämnade styrelsen under våren 1972 och ersattes av Nils Holgerson som styrelseordförande. Till koncernchef utsågs Anders Risholm, som hade ett förflutet i Svenska Handelsbanken. Kurt Rydén utsågs till vd för den svenska dryckesrörelsen och *AB Pripps Bryggerier* (samt vice vd för Finansförvaltningen).³⁵

Huvudstrategin från koncernledningens sida var att utveckla ett starkt ägande inom de branscher man avsåg att penetrera.³⁶ Utgångspunkten var att undvika ägarstrukturer där man inte hade kontroll. Partnerskap med andra företag skulle i största möjliga mån skulle undvikas. Två av de rörelsedrivande företag som hade tillkommit vid förvärvet av Fannyudde – *Svenska Jästfabriks AB* och *AB Zymos* – tillhörde livsmedelssektorn och följde den expansionsstrategi som hade inletts med förvärvet av Abba. Det bolag som hade haft den mest positiva utvecklingen innan förvärvet var *Galon AB*.³⁷ Verksamheten var där inriktad på tillverkning av vävplast med inriktning på bilindustri, byggnadssektorn och konfektion och var det rörelsedrivande företag som tillsammans med Kebo Grave verkade utanför livsmedelsindustrin.

Koncernledningen räknade med att dryckesrörelsen skulle generera ett överskott och att denna tendens skulle stärkas, då den planerade investeringen i anläggningen i Västra Frölunda var färdig vid mitten av 1970-talet. Livsmedelsbranschen hade dock sina begränsningar, vilket Anders Risholm klargjorde:

”Det kan ligga nära till hands att planera en ökning av våra engagemang inom livsmedelssektorn, där vi besitter ett visst baskunnande. Å andra sidan är denna verksamhetsgren mindre tillväxt- och utvecklingsbetonad än många andra,

34. Franz Hartmanns verksamhet inom Pripps går ända tillbaka till 1920-talet, då han ingick i dåvarande P & L:s direktion. Se: Pripps bryggerier 1828 – 1928, s. 74. År 1950 ersatte han Erik Olson som verkställande direktör i P & L. Se: Attman, A. 1961, s. 181. Efter fusionen år 1963 blev Hartmann styrelseordförande i Pripps bryggerier.

35. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 9/6 1972, A2 A:30, C76:1, GLA.

36. Pripps Bryggerier, intern pm av Anders Risholm 26/7 1972, F7:9, C76:1, GLA.

37. Affärsvärden 1971:23, s. 787.

vartill kommer att den är underkastad en mängd regleringar och hänsyn, som medför inskränkningar i handlingsfriheten och minskade möjligheter till export och därmed volymtillväxt.”³⁸

Det var främst sektorer inom livsmedelsbranschen som räknades som utvecklingsbara, och som kunde erbjuda nya förädlings- och distributionsmetoder. Vidare skulle man satsa på EG-marknaden, där Västtyskland pekades ut som den marknad som lämpade sig bäst för eventuella företagsförvärv eller andra former av marknadspenetreringar. En annan sektor som bedömdes som lämplig var fritidssektorn – företag som tillverkade sportartiklar, båtar, båtmotorer etc. Även företag som tillverkade hushållsprodukter (t.ex. Husqvarna och Nilsjohan) låg inom de marknadsområden som PRIBO:s ledning ansåg hade expansionsmöjligheter.³⁹

8.3 Diskussionerna med De Forenade Bryggerier

Relationerna mellan Pripps och DfB var under första halvan 1970-talet viktiga för bryggerirörelsens framtid. Den danska närvaron på den svenska ölmarknaden ökade betydligt under perioden, men genom sitt engagemang i Ceres hade Pripps förhandlingsposition gentemot DfB förstärkts. De förhandlingar som tidigare hade förts mynnade inte ut i några konkreta resultat, utan det var snarare så att animositeten verkade ha vuxit sig starkare hos de båda parterna. Den danska ölimporten till Sverige hade under det tidiga 1970-talet både ökat i volym och andel, vilket innebar att Pripps förlorade marknadsandelar. Från Pripps sida kom fokus att sättas på den danska exportören DfB och deras starka varumärke inom mellanölssegmentet *Tuborg*. Även holländska *Heineken* hade under perioden stärkt sin ställning på den svenska mellanölsmarknaden genom sitt samarbete med Falken. Konkurrenterna hade bedrivit en omfattande priskonkurrens gentemot de större detaljisterna, vilket hade medfört att Pripps varit tvungna att bemöta detta med samma medel.⁴⁰ Den holländska expansionen i Sverige hade dock fört med sig ett oväntat

38. Pripps Bryggerier, pm angående PRIBO:s investeringspolitik 2/8 1972, F7:9, C76:1, GLA.

39. Pripps Bryggerier, pm angående PRIBO:s investeringspolitik 2/8 1972, F7:9, C76:1, GLA.

40. Pripps Bryggerier, styrelseprotokoll 28/3 1973, A2 A:32, C76:1, GLA.

scenario. DfB hade varit i kontakt med Heineken och hotat med stridsåtgärder om inte det holländska bryggeriet "... kunde acceptera de konkurrensregler som gäller här."⁴¹ En viktig orsak till Heinekens minskade exportvolym var det utökade samarbetet med Falken och det licensavtal som tecknades år 1971. Det var de danska bryggerierna, främst Carlsberg/Tuborg, som efter Heinekens avtal med Falken allt mer kom att dominera den svenska importförsäljningen. Det var därför inte konstigt om Pripps lade ner stora resurser på att få till stånd någon form av avtal med DfB. I de interna diskussionerna som fördes mellan Pripps och DfB framkommer det att förvärvet av aktiemajoriteten i Ceres var ett hinder för att lösa konkurrensfrågan. DfB ansåg att situationen var "obalanserad", och att Pripps hade fördel av att de ägde ett bryggeri i Danmark. Pripps å sin sida framhöll att engagemanget i Ceres innebar att balansen hade återställts, och att det var en följd av den danska inbrytningen på den svenska ölmarknaden. Danskarna å sin sida hotade med att förvärva ett svenskt bryggeri om inte balansen återställdes. Pripps representant i förhandlingarna med DfB lät meddela att:

"Ebbe [DfB] vill väl inte ta sakskaalen riktigt som vi ser dem i den här frågan, varför jag fick sluta med att litet skarpt säga att han måste förstå att det är en realitet att vi uppfattar den nuvarande situationen som negativ för oss, och att vi vid ett eventuellt danskt köp av svenskt bryggeri på ett mycket tidigt stadium tvingas gå till aktiva motåtgärder via Ceres."⁴²

Under förhandlingarna hade det framlagts ett förslag från danskarnas sida att man tillsammans med Pripps skulle förvärva några svenska bryggerier som skulle bilda en motpol till Ceres i Danmark, men där Pripps ändå skulle ha vissa styrningsmöjligheter. Förslaget avvisades dock från svensk sida.⁴³

Ceres uppvisade god likviditet och soliditet och marknadsandelen på den danska marknaden var ca 6 procent (jämför med DfB:s 85 procent). Som medlem av *Bryggeriforeningen* (den danska mot-

41. Pripps Bryggerier, pm angående DfB och Heineken 26/10 1972, F7:10, C76:1, GLA.

42. Pripps Bryggerier, pm angående möte med Ebbe H. Kristiansen från DfB 8/3 1973, F7:10, C76:1, GLA.

43. Pripps Bryggerier, pm angående möte med Ebbe H. Kristiansen från DfB 8/3 1973, F7:10, C76:1, GLA.

svarigheten till SBF) var Ceres verksamhet strikt reglerad och byggde på centrala överenskommelser, samtidigt som den danska monopol-tillsynsmyndigheten fastställde priserna. Utrymmet för Ceres att agera självständigt ansågs vara minimalt.⁴⁴ Ceres hade tidigare lämnat samarbetet med Bryggeriforeningen under en period år 1972, i samband med att *Bryggeriet Faxe A/S* hade börjat sälja öl på burk i Danmark, men på DfB:s ”inrådan” hade Ceres inte följt upp denna nya marknadsföring. I detta sammanhang fördes för första gången frågan fram om ett avtal mellan Pripps och DfB, som byggde på att Pripps skulle sälja sitt intresse i Ceres, och att man i gengäld skulle bli generalagent för Tuborg i Sverige.⁴⁵

Någon form av konkurrensbegränsande överenskommelse mellan DfB och ett okänt antal svenska bryggerier hade dock slutits under tidigt 1970-tal, men det står klart att DfB och några svenska aktörer inte följde avtalet. Under diskussioner på våren 1973 rörande Pripps säljproblem, framkom det att de utländska bryggerierna lämnade dubbelt så stora kampanjrabatter och att de koncentrerade sig på de största butikerna:

”Tuborg är den besvärligaste. De utländska ölmärkena är ett kontinuerligt problem. Falken arbetar på ett snarlikt sätt och med jämförbara kampanjrabatter. Åtskilliga övriga svenska bryggerier utöver Falken följer i varierande grad ej *Helsingörsöverenskommelsen* [min kursivering]. /.../ Helsingörsöverenskommelsen bör brytas upp. Detta hindrar inte att den i sak tillämpas gentemot de konkurrenter som tidigare följt den. /.../ [Nils Holgerson och Anders Risholm] kommer i kontakter med danskarna uppmana dem att dämpa sin rabattgivning och anpassa sig till svensk kutym. Om inte detta sker kommer Ceres att starta rabattkrig i Köpenhamn.”⁴⁶

44. Pripps Bryggerier, styrelseprotokoll 7/12 1973, A2 A:33, C76:1, GLA.

45. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 28/9 1972, A2 A:29, C76:1, GLA.

46. Pripps Bryggerier, pm angående Pripps säljproblem 27/3 1973, F7:10, C76:1, GLA. På grund av källbrist går det inte att finna någon ytterligare skriftlig information kring ”Helsingörsöverenskommelsen”. Christer Skantze påpekar dock att de förhandlingar som fördes i Helsingör var desamma som de förhandlingar som Henry Larsson förlägger till Marienlyst strax utanför Helsingör. Christer Skantze bekräftar att alla de viktiga svenska aktörerna var med under dessa förhandlingar. Avtalen kretsade främst kring gemensamma rabatter, och likt Henry Larsson påpekar han att avtalen tenderade att ständigt brytas. (Intervju med Christer Skantze i Falkenberg 7/3 2006.)

Framställningen ovan vittnar om att samarbetsklimatet mellan Pripps och DfB var mycket ansträngt och att man från båda sidor var tvungna att finna en lösning på konkurrensproblemen. Ett första steg i denna riktning togs i samband med att svenska staten visade intresse av att förvärva Pripps.

8.4 Projekt Ceasar och fortsatta förhandlingar med danskarna

Det är svårt att precisera när PRIBO och den svenska staten tog upp förhandlingar om ett eventuellt förvärv av dryckesrörelsen. Efter ombildningen till PRIBO stod det klart att en försäljning av dryckesrörelsen var en väg som öppnade för en fortsatt expansionen i andra branscher.⁴⁷ Som påpekats ovan fanns den alkoholpolitiska dimensionen med i denna ambition, då det allt tydligare skapades en negativ bild för mellanölets framtida öde.⁴⁸ Förhandlingarna med svenska staten gick under namnet *Projekt Ceasar* och påbörjades senast under sommaren 1972.⁴⁹ Under sommaren 1973 diskuterades dryckesrörelsens framtid. Med bakgrund av Alkoholpolitiska utredningens (APU) utlåtanden:

”... diskuterade styrelsen olika tänkbara alternativ för dryckesrörelsens framtid. Diskussionen, som enligt styrelsen beslut icke skulle återges i protokollet, mynnade ut i ett konstaterande av herr Holgerson, att styrelsen vore beredd överväga ett minskat engagemang i maldrycksverksamheten och därmed förenad verksamhet om tillfälle erbjöde sig göra detta på rimliga villkor.”⁵⁰

47. Under våren 1973 beslöt PRIBO att avveckla/sälja sina intressen i SKOL och bryggeriet i Spanien (Pripps Española S.A). Försäljningen skapade ytterligare likvida medel för den pågående diversifieringen. Aktierna i SKOL skulle ge ett tillskott på 440 000 kr efter skatt, medan försäljningen av Pripp Española (som alltsedan 1965/66 brottats med problem) skulle innebära en förlust, då aktierna i bolaget ansågs vara helt värdelösa. Se: Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 28/3 1973, A2 A:32, C76:1, GLA.

48. Se den alkoholpolitiska utredningens publicerade resultat i: SOU 1974:91, s. 325ff.

49. Kurt Rydén påpekar att kontakterna med finansdepartementet sköttes av PRIBO:s ledning och att dotterbolaget Pripps inte hade någon insyn i förhandlingarnas under dess tidiga skede. (Telefonintervju med Kurt Rydén 4/10 2005.)

50. Pripps Bryggerier, styrelseprotokoll 6/6 1973, A2 A:33, C76:1, GLA.

I oktober 1973 fick koncernledning bemyndigande från styrelsen att föra ärendet vidare, utan att specificera ärendets omfattning.⁵¹ Detta innebar att man kunde inleda konkreta förhandlingar med finansdepartementet, vilket varit informerat om försäljningsplanerna redan året innan. Under hösten 1973 hade finansminister Gunnar Sträng blivit informerad om att DfB var intresserade av att förvärva Pripps och att kontakter mellan PRIBO och DfB inletts tidigare under året. Finansdepartementet lät då tillsätta en arbetsgrupp som skulle värdera Pripps och diskutera specifika problem som var kopplade till ett eventuellt förvärv. Enligt koncernledningen drog detta arbete ut på tiden, och man lät under julhelgen 1973 meddela Gunnar Sträng att de första regelrätta förhandlingarna med DfB skulle äga rum under januari 1974. Trots detta lät den tillsatta arbetsgruppen inte höra av sig till PRIBO, vilket innebar att diskussionerna med DfB fördjupades.⁵²

Förnyad kontakt togs under juni 1974, då det framgick att man från statens sida hade värderat Pripps mycket lågt. Uppfattningarna om hur mycket bolaget var värt var allt för disparata för att utgöra grund för fortsatta förhandlingar, detta om inte staten var beredda att höja sitt bud. Tystnaden från statens sida och svårigheterna att få till stånd ett möte med finansdepartementet och finansminister Gunnar Sträng, innebar att man från PRIBO:s sida inte längre förväntade sig att någon affär. När man väl träffades den 11 september 1974 framkom det åter igen att man inte kunde komma överens i prisfrågan. Utgångspunkten i detta förhandlingsskede var att PRIBO skulle behålla 40 procent av aktierna under en tioårsperiod. Den värdering som finansdepartementet tidigare låtit göra värderade Pripps, med dotterbolagen Tingsryds Bryggeri och Hernö Bryggeri, till ca 300 mkr, medan PRIBO inte var villiga att sälja dotterbolagen för under 400 mkr. Från koncernledningens sida ville man att försäljningen skulle forceras så snabbt som möjligt, och trots att prisfrågan långt ifrån var löst beslöt man från bägge sidor att återuppta förhandlingarna i slutet av september.⁵³

51. Pripps Bryggerier, styrelseprotokoll 9/10 1973, A2 A:33, C76:1, GLA.

52. Pripps Bryggerier, minnesanteckningar till PRIBO:s styrelseprotokoll 28/1 1974, bilaga till styrelseprotokoll 12/12 1974, A2 A:37, C76:1, GLA.

53. Pripps Bryggerier, minnesanteckningar till PRIBO:s styrelseprotokoll 23/10 1974, bilaga till styrelseprotokoll 12/12 1974, A2 A:37, C76:1, GLA.

Intresset från DfB:s sida att förvärva Pripps låg i linje med danskarnas tidigare ambitioner. Under sommaren 1973 lät ledningen för DfB meddela att man var intresserade av ett förvärv. På grund av att förhandlingarna med finansdepartementet drog ut på tiden fördjupades kontakterna med DfB. Man insåg dock svårigheterna med att förhålla diskussionerna med danskarna. Regelrätta förhandlingar kom till stånd först den 19 januari 1974. DfB:s bud grundade sig på ett första förvärv av 75 procent av Pripps aktiestock, samt att hela PRIBO:s andel av Ceres skulle övergå i dansk ägo. De resterande 25 procenten i Pripps skulle efter fem år övergå till DfB. Utan att i detalj precisera DfB:s bud var riktlinjerna följande: Priset man erbjöd för Pripps totala aktiestock (exklusive dotterbolag till PRIBO) var 400 mkr. Till detta skulle ett lånebelopp på 92 mkr som Pripps var skyldiga PRIBO lösas in av DfB. Betalningen skulle ske både genom ett senare fastställt kontantbelopp och med aktier i DfB. Den föreslagna andelen aktier i DfB var 10,6 procent av bolagets totala aktiekapital. Från PRIBO:s sida ville man under dessa förhandlingar inte binda sig vid några avtal, men man var tydliga med att en större andel än den som DfB erbjöd skulle betalas kontant. Från dansk sida ansåg man att ett större aktieinnehav i DfB skulle leda till att man från PRIBO:s sida var intresserade av Pripps framtida utveckling. Inga konkreta beslut kom dock till stånd under diskussionerna i januari 1974.⁵⁴

Koncernledningen ansåg att en försäljning till svenska staten skulle kunna ha positiva effekter. Dels var staten väl införstådd med det känsliga politisk-ekonomiska läget och att vinstnivån inom bryggeriindustrin var kopplad till ytterligare eventuella alkoholpolitiska regleringar. Anders Risholm påpekade att om staten förvärvade övriga svenska maltdrycksbryggerier, vilket enligt Risholm var Gunnar Strängs ambition, skulle ytterligare strukturrationaliseringar genomdrivas och på sikt öka lönsamheten inom branschen. Förhandlingarna med finansdepartementet pekade dock på att värderingsfrågan var ett hinder för att nå konkreta resultat. Det var därför av största vikt att hålla *båda* försäljningsalternativen öppna

54. Pripps Bryggerier, minnesanteckningar till PRIBO:s styrelseprotokoll 28/1 1974, bilaga till styrelseprotokoll 12/12 1974, A2 A:37, C76:1, GLA.

och inte binda sig vid något av alternativen. Kontakter med båda parter var med andra ord av största vikt innan något avgörande i frågan kunde ske.⁵⁵

De förhandlingar som återupptogs med finansdepartementet i september 1974 innebar som tidigare påpekats inga större förändringar, och det var främst i värderingsfrågan som parterna inte kunde komma överens. Nils Holgerson påpekade då:

”... att han och Risholm gått till sammanträdet övertygade om att förutsättningar för en uppgörelse icke existerade, vilket [nu] tycktes besannas, varför PRIBO hade att ånyo överväga en försäljning av PRIPPS till Carlsberg/Tuborg, ett alternativ som finansministern redan tidigare fått höra talas om.”⁵⁶

Återigen var tidsfaktorn av största betydelse. PRIBO förväntade ett svar senast i slutet av september. När så inte skedde lät Nils Holgerson skicka en skrivelse till Gunnar Sträng:

”Måhända har även Du hört att det surrar av rykten på stan. Jag har blivit djupt oroad av att jag och mina medarbetare från många håll under de senaste dagarna fått höra påståenden från utomstående om det som ingen borde veta något om. Sekretessen kan bli ett stort problem om vi inte snabbt kommer till ett avgörande i den ena eller andra riktningen. För att göra ett besvärligare läge än mer komplicerat ringde dessutom danskarna i går och begärde att vi omedelbart skulle sätta ut en tid för en avgörande slutförhandling med dem.”⁵⁷

Kort därpå tog Gunnar Sträng kontakt med Holgerson. Då framgick det att man inom den närmaste framtiden var tvungna att nå en

55. Pripps Bryggerier, minnesanteckningar till PRIBO:s styrelseprotokoll 10/6 1974, bilaga till styrelseprotokoll 12/12 1974, A2 A:40, C76:1, GLA.

56. Pripps Bryggerier, minnesanteckningar till PRIBO:s styrelseprotokoll 23/10 1974, bilaga till styrelseprotokoll 12/12 1974, A2 A:37, C76:1, GLA.

57. Pripps Bryggerier, skrivelse från Nils Holgerson till Gunnar Sträng 16/10 1974, bilaga till styrelseprotokoll 12/12 1974, A2 A:37, C76:1, GLA.

uppgörelse eller att avbryta förhandlingarna. Vid kontakterna med DfB hade Anders Risholm krävt att danskarna skulle manifesteras sitt intresse senast den 15 oktober 1974. Det hade dock uppstått vissa tvivel från PRIBO:s sida rörande möjligheterna att sälja till DfB. Främst rörde det eventuella tillstånd från Riksbanken och Kungl. Maj:t, men även ett tillstånd från Riksskatteverkets alkoholbyrå ansågs vara problematiskt att få. En viktig faktor som talade för att en försäljning till staten var att man med största sannolikhet skulle befrias från realisationsvinstskatt och att denna möjlighet inte fanns då det gällde en försäljning till DfB. Det stod nu klart att både Holgerson och Risholm förordade en försäljning till den svenska staten.⁵⁸ Enligt Kurt Rydén hade dock hela processen varit präglad av sekretess och att han personligen inte hade fått ta del av någon information förrän under våren 1974, vid en tid då förhandlingarna hade nått en nivå då det framgick att Gunnar Sträng inte på några villkor skulle tillåta en försäljning till danskarna.⁵⁹

Svenska staten blir majoritetsägare i Pripps

I oktober stod det klart att svenska staten skulle köpa en majoritetspost i Pripps. Den 26 oktober 1974 hade en principöverenskommelse om priset träffats. Det pris som DfB hade erbjudit under förhandlingarnas gång hade kretsat kring ca 400 – 450 mkr för *hela* aktiestocken i Pripps (exklusive Ramlösa, Consol och Fruktus), och inkluderade även ett övertag av Ceres bryggerier. Högt räknat (med utgångspunkt 450 mkr) skulle detta motsvara ett pris på ca 270 mkr för 60 procent av det samlade aktiekapitalet.⁶⁰ PRIBO:s motbud hade byggt på en värdering i storleksordningen 550 mkr.⁶¹ Under förhandlingarna med finansdepartementet hade koncernledningen utgått från en värdering på 450 – 500 mkr för *hela* aktiestocken i Pripps, inklusive dotterbolagen Tingsryds Bryggeri och Hernöbryggerier (exklusive Ramlösa, Consol och Fruktus). Denna summa sänktes dock till 400 mkr, då finansdepartementets värderingsgrupp hade presenterat en

58. Pripps Bryggerier, minnesanteckningar till PRIBO:s styrelseprotokoll 23/10 1974, bilaga till styrelseprotokoll 12/12 1974, A2 A:37, C76:1, GLA.

59. Rydén, K. 2004, s. 6.

60. Pripps Bryggerier, minnesanteckningar till PRIBO:s styrelseprotokoll 10/6 1974, bilaga till styrelseprotokoll 12/12 1974, A2 A:40, C76:1, GLA. PRIBO:s andel i Ceres beräknades uppgå till ett värde av ca 6,6 mkr (danska).

61. Pripps Bryggerier, minnesanteckningar till PRIBO:s styrelseprotokoll 28/1 1974, bilaga till styrelseprotokoll 12/12 1974, A2 A:37, C76:1, GLA.

värdering på totalt ca 300 mkr. Det var denna värderingsskillnad som till stor del kan förklara fördröjningen i förhandlingarna mellan parterna, men när det stod klart att man skulle binda sig vid ett 40 procentigt ägande under en övergångsperiod på tio år, var man från finansdepartementet sida villiga att ompröva sin tidigare värdering.⁶² Till slut enades PRIBO:s styrelse om ett värde av 225 mkr (375 mkr för hela bolaget), vilket blev slutbudet som presenterades för finansdepartementet. En styrelseledamot summerade:

”... att en minskning av PRIBOs engagemang i PRIPPS komme att skapa betydande rörelsefrihet för framtiden och göra det möjligt för koncernledningen att ägna mera kraft och tid åt koncernens vidare uppbyggnad. Trots svårigheten att överblicka alla konsekvenser av och möjligheter efter en affär tillstyrktes en försäljning till staten om priset baserades på ett värde av åtminstone 375 mkr för hela PRIPPS.”⁶³

Avtalet mellan PRIBO och svenska staten undertecknades den 19 november 1974. Svenska staten köpte 60 procent av Pripps inklusive Hernö Bryggeri AB med tillhörande dotterbolaget Sundsvallsbryggerier AB, samt Tingsryds Bryggeri AB. Övriga dotterbolag inom Svenska dryckesrörelsen omfattades inte av affären, vilket även gällde aktieposten i Ceres. Priset uppgick till 225 mkr. En formulering i avtalet väcker ett visst intresse, då man gemensamt förklarade syftet med statens inträde i bryggeriindustrin:

”Med hänsyn till de alkoholhaltiga maldryckernas speciella karaktär är parterna överens om att det ur allmän synpunkt kunde vara lämpligt om staten finge ett dominerande intresse i tillverkningen av alkoholhaltiga maldrycker i Sverige. Därtill kommer att inträde från statens sida i denna bransch bör skapa bättre grund för planering och därmed effektivitet i branschen.”⁶⁴

62. Pripps Bryggerier, minnesanteckningar till PRIBO:s styrelseprotokoll 23/10 1974, bilaga till styrelseprotokoll 12/12 1974, A2 A:37, C76:1, GLA.

63. Pripps Bryggerier, minnesanteckningar till PRIBO:s styrelseprotokoll 23/10 1974, bilaga till styrelseprotokoll 12/12 1974, A2 A:37, C76:1, GLA.

64. Pripps Bryggerier, avtal mellan svenska staten och PRIBO 19/11 1974, bilaga till styrelseprotokoll 12/12 1974, A2 A:40, C76:1, GLA.

Den 12 mars behandlades propositionen angående ett förvärv av Pripps i riksdagen, där den socialdemokratiska regeringens förslag bifölls med en övervägande majoritet. Överlåtelsen genomfördes den första april 1975.⁶⁵ Svenska staten fick rätt att efter sex månaders uppsägning lösa in PRIBO:s aktier i Pripps efter samma värdering (indexreglerad) som avtalats i november, medan PRIBO kunde begära att staten skulle lösa in den resterande aktieposten senast den 31 december 1984.⁶⁶ Enligt Kurt Rydé genomfördes affären utan omfattande protester. Livsmedelsarbetarförbundet såg mycket positivt på att få svenska staten som en stark och ansvarsfull majoritetsägare, som skulle ha möjlighet att omvärdera den rådande alkoholpolitiken och trygga sysselsättningen och den ekonomiska ställningen inom branschen. Det var kopplingen mellan staten och PRIBO som skulle sörja för att företaget skulle fortsätta att utvecklas positivt.

8.5 Försäljningen av PRIBO

Efter ombildningen till förvaltningsbolag fortsatte diversifieringen som planerat. Det var som tidigare påpekats inom livsmedelsindustrin som man expanderade, och det var egentligen bara Galon AB och Kebo/Grave som penetrerade ”främmande marknader”. En nischbransch som hittills var oprövad var fritidsbranschen. Under hösten 1973 presenterade styrelsen en undersökning angående möjligheterna till en expansion inom fritidsmarknaden, med planerna på att förvärva *Jofu AB* (förverkligades inte) och *Albin Marin AB*.⁶⁷ Genom förvärvet av Albin Marin AB och en ökad integration inom livsmedelsbranschen hade PRIBO:s verksamhet diversifierats betydligt.

65. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 24/4 1975, A2 A:40, C76:1, GLA.

66. Pripps Bryggerier, avtal mellan svenska staten och PRIBO 19/11 1974, bilaga till styrelseprotokoll 12/12 1974, A2 A:40, C76:1, GLA.

67. Pripps Bryggerier, styrelseprotokoll 9/10 1973, A2 A:33, C76:1, GLA.

Tabell 8.1 PRIBO:s verksamhetsgrenar 1974 (exkl. dryckesrörelser och förvaltning)

Livsmedel	Fritid	Övrigt
Abba AB	Albin Marin AB	Galon AB
Abba (utl. försäljning)	Albin M (utl. försäljning)	Galon (utl. försäljning)
AB Fyrtornet	AB Elof Malmberg	Kebo AB
Emil Molin AB	AB Sölvesborgs skofabrik	Rudolph Grave AB
Malin Olofsson AB		Möbelfabr. Ejdern AB
Partrederi (Abba)		
AB Lithells		
AB O Annerstedt		
AB E Sohlberg livsm.		
Primefood		

Källa: PRIBO, årsredovisning 1973/74.

I en sammanfattande analys rörande diversifieringsstrategin lyftes flera faktorer fram som både pekade på organisatoriska svagheter och styrkor. Försäljningen av aktiemajoriteten i Pripps innebar en ökning av det finansiella kapitalet, som nu förhoppningsvis skulle finna mer lönsamma investeringsmöjligheter, både inom Sverige och på den internationella marknaden. Diversifieringen var således kopplad till den kompetens man byggt upp inom livsmedelsmarknaden och genom andra styrkefaktorer. Denna kompetens bestod av:⁶⁸

- Finansiella resurser.
- Kompetens i strukturrationalisering.
- Kompetens inom marknadsföring.
- Kompetens inom distribution och kunskap om dagligvarukanalerna.

Vad som saknades var *internationella erfarenheter* och *managementresurser*. Det naturliga steget var att expandera inom livsmedelsbranschen, men för att sprida riskerna skulle man även sträva efter en fortsatt ökad diversifiering inom andra branscher, både i Sverige och internationellt.⁶⁹

68. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 10/6 1974, A2 A:34, C76:1, GLA.

69. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 10/6 1974, A2 A:34, C76:1, GLA.

Mindre än tre veckor efter det att avtalet med svenska staten undertecknats, informerade koncernledningen att man i november 1974 inlett förhandlingar med *Beijerinvest AB* rörande ett eventuellt samgående. Det hade under den senaste tiden florerat en hel del rykten om att en affär mellan parterna var aktuell, och man beslöt därför att sammankalla till ett extra styrelsesammanträde den 8 december 1974. Under överläggningarna hade bara ett fåtal personer deltagit. Från koncernledningens sida var det Nils Holgerson, Anders Risholm och Lars Wirström som deltog i förhandlingarna, och vid sidan av Beijerinvests representanter hade även ett antal ”experter” från Svenska Handelsbanken medverkat.⁷⁰ Det presenterade förslaget byggde på att aktieägarna skulle bli erbjudna att överlåta sina aktier till Beijerinvest mot likvid för varje aktie i PRIBO. Kopplat till den tidigare diskussionen rörande förvaltning/investmentbolagens hade den planerade fusionen skattetekniska aspekter:

”Det underströks [att] utdelningarna på PRIBOs börsportfölj, som f.n. vore skattefria, komme att bli beskattade efter det att Beijerinvest, som vore rörelsebolag, förvärvat en majoritet i PRIBO. Endast om Beijerinvest kunde ändra sin status till förvaltnings- eller investmentbolag, kunde denna nackdel /.../ undvikas. Detta förutsatte emellertid att PRIBO bleve helägt dotterbolag till Beijerinvest så att erforderliga omdispositioner inom koncernen kunde verkställas utan minoritetsintressen.”⁷¹

Citatet är intressant från flera synpunkter, men det är kanske främst likheten med Pripps förvärv av investmentbolaget Fannyudde som är slående. Samma skattetekniska skäl lyftes åter upp, då Beijerinvests status som rörelsedrivande bolag skulle få negativa utdelningseffekter på de placeringsaktier de båda koncernerna ägde. Beijerinvest behövde PRIBO för att en omvandling till investment- eller förvaltningsbolag skulle bli möjlig. Frågor kring PRIBO:s industriella expansion diskuterades utifrån antagandet att nämnda

70. Antagandet om att Svenska Handelsbanken var en viktig part i detta sammanhang får stöd av: Glete, J. 1994, s. 229.

71. Pripps Bryggerier, styrelseprotokoll 8/12 1974, A2 A:35, C76:1, GLA.

bolag skulle få större placeringsmöjligheter i det stora antal bolag som de båda koncernerna gemensamt ägde. De omfattande likvida medel som PRIBO hade (och som skulle öka genom försäljningen av Pripps) skulle vid en fusion kunna arbeta snabbare. I detta sammanhang rådde det koncensus om att de båda bolagens enskilda styrkefaktorer, Beijerinvests industriella bredd och PRIBO:s starka finansiella ställning, skulle komplettera varandra väl. Inom styrelsen fanns det dock ett par ledamöter som såg tydliga risker med att den gemensamma koncernen skulle bli för stor och mycket svår att styra: ”Med samgåendet komme att bildas Sveriges första större ’konglomerat’. Erfarenheterna i utlandet av sådana företagsbildningar vore ej särskilt goda.”⁷²

I detta sammanhang påpekar Kurt Rydé, som deltog i ovan nämnda styrelsesammanträde, att Anders Wall, Beijerinvests koncernchef, inte kände till avtalet med Svenska staten, men att personer inom Handelsbankens ledning var insatta i den aktuella affären.⁷³ Detta påstående får stöd genom att Anders Wall, som vid det aktuella styrelsemötet befann sig i anslutning till sammanträdesrummet, blev inkallad och först då blev informerad om försäljningen till svenska staten. Han hade efter mötets avslutande dock inte något att erinra om affären.⁷⁴ Exemplet visar på den sekretess som omgärdade förhandlingarna mellan finansdepartementet och PRIBO.

Sen gick allting mycket snabbt. Under det aktuella styrelsesammanträdet beslöts det att man redan dagen efter, den 9:e december 1974, skulle offentliggöra affären genom en gemensam presskonferens. Information till ledande personer i de båda koncernerna skulle ske omedelbart efter sammanträdet.⁷⁵ Samma dag som styrelsen godtog fusionsförslaget höll Beijerinvest styrelsesammanträde, där det framgick att det även där rådde koncensus kring affären.⁷⁶ I den gemensamma presskommunikén framhölls det att Beijerinvest hade

72. Pripps Bryggerier, styrelseprotokoll 8/12 1974, A2 A:35, C76:1, GLA.

73. Intervju med Kurt Rydé i Stockholm 29/6 2005.

74. Pripps Bryggerier, styrelseprotokoll 8/12 1974, A2 A:35, C76:1, GLA.

75. Pripps Bryggerier, styrelseprotokoll 8/12 1974, A2 A:35, C76:1, GLA.

76. Pripps Bryggerier, skrivelse från Beijerinvest styrelse 8/12 1974, bilaga till styrelseprotokoll 8/12 1974, A2 A:35, C76:1, GLA.

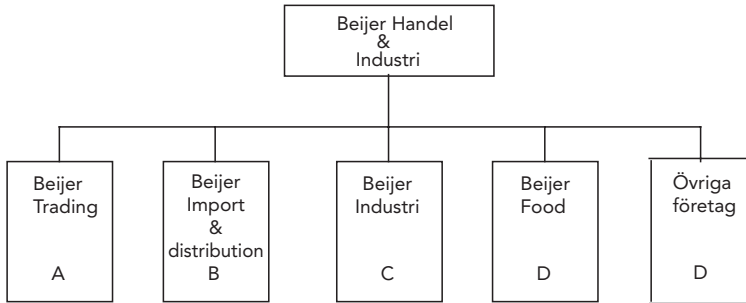
ett stort antal lönsamma företag som befann sig i ett expansivt skede, samtidigt som PRIBO kunde tillhandahålla de finansiella resurser som krävdes för att till fullo utnyttja denna potential. Den preliminära överenskommelsen med svenska staten och försäljningen av aktiemajoriteten i Pripps var en faktor som skulle öka tillgången på likvida medel, samtidigt som det framhölls att PRIBO:s nuvarande rörelsegrenar skulle kunna stå för de kapitalresurser som krävdes för den planerade expansionen. Fusionen skulle genomföras genom den ovan presenterade principen – att aktieägarna skulle erbjudas att byta sina aktier mot nyemitterade aktier i Beijerinvest. Bolagets namn blev Beijerinvest AB, med Nils Holgerson som styrelseordförande. Anders Wall utsågs till verkställande direktör och Anders Risholm till vice ordförande.⁷⁷

Genom fusionen kom Beijerinvest att representera en koncern, som genom sitt diversifierade verksamhetsfält i form av olika rörelsegränar och omfattande aktieplaceringar, fick karaktären av ett ”konglomerat”. Koncernens strategi var enligt egen utsago inriktad på att skapa en balanserad koncernstruktur mellan handel och industriell verksamhet. Koncernens organisationsstruktur var hierarkiskt uppbyggd med moderbolaget Beijerinvest AB som från den första januari 1975 blev investmentbolag, vars uppgift var att förvalta aktier i främst börsnoterade bolag. Beijerinvest AB ägde i sin tur *Beijer Handel & Industri AB*, som var moderbolag till koncernens rörelsedrivande företag. Samtliga koncerngrupper hade ett flertal sub-divisioner inom sitt verksamhetsområde, som i sin tur hade egna sub-divisioner. Som exempel bestod *Beijer Food* av fyra sub-divisioner bestående av *Kött- och Charkdivisionen* (med fyra sub-divisioner), *Marina Livsmedelsdivisionen* (med tre sub-divisioner), *Dryckesdivisionen* (med tre sub-divisioner), samt *Handelsdivisionen* (med tre sub-divisioner). Även de separata enheterna (redovisade i box E nedan) bestod i sin tur av ett antal sub-divisioner.⁷⁸

77. Pripps Bryggerier, presskommuniké, bilaga till styrelseprotokoll 8/12 1974, A2 A:35, C76:1, GLA.

78. Beijerinvest AB, årsredovisning 1975.

Figur 8.2 Koncernstruktur i Beijerinvest AB:s rörelsedrivande företag 1975



Källa: Beijerinvest AB årsredovisning 1975. De olika divisionerna består av följande: A: G & L Beijer; Essve Produkter; Thorssons; Beijer Hamburg; Chemapol; Tjecko-Svea; och Import AB Månsson & Co. B: Gust Carlsson; Kebo-Grave; Sannes; SvedaKemi; Inter-Media; Statistikbyrån. C: Kockums Jernverk; Järnförädling; Centro-Maskin; Morgårdshammar; Crawford Door; Jungers Verkstad; Örebro Tekniska Gummifabrik. D: Sohlberg & Lithell; Primefood; Skåne Erik; Abba; Ramlösa; Fruktus; Annerstedts och Beijer Food. E: Scandinavian Trading; Albin Marin; Beijer Fastighet; Beckers och Sonesson.

De bolag som hade inlemmats i Beijerinvest genom fusionen med PRIBO placerades enligt figur 8.2 i division B, D och E, och investmentbolaget Fannyudde placerades i Beijer Fastighet. Genom att Beijerinvest endast ägde 40 procent av Pripps, kom inte denna rörelsegren att hamna inom någon av de ovan redovisade sub-divisionerna, och i Beijerinvest årsredovisning för 1975 redovisades bara detta engagemang kortfattat.⁷⁹ Styrelsen i Pripps kom efter fusionen i stort sett att bytas ut. Av de tidigare styrelseledamöterna satt Nils Holgerson kvar som vice ordförande, C.G. Ameln som styrelseledamot och Karl-Axel Fagerberg som suppleant. Kurt Rydé satt kvar som verkställande direktör. Till ny styrelseordförande valdes Lars Lindmark, vd för AB Vin & Spritcentralen.⁸⁰

79. Beijerinvest AB, årsredovisning 1975, s. 60.

80. Pripps Bryggerier AB, årsredovisning 1974/75.

8.6 Dryckesrörelsens ställning

När vi sist lämnade Pripps marknadsutveckling var prognosen negativ, då marknadsandelen på maltdrycker åter hade fallit tillbaka jämfört med året innan. Målsättningen för de närmaste åren var dock försiktigt positiv:

”Den kortsiktiga målsättningen i marknadsprogrammet för 72/73 är att uppnå en marknadsandel på 54 %. Den långsiktiga målsättningen vill vi ange till att stabilisera och vidmakthålla marknadsandelen på maltdrycker på denna nivå (exkl. ev. företagsköp).”⁸¹

1960-talets expansionsstrategi hade nu ersatts med en uttalad försiktighet när det gällde utvecklingen av Pripps marknadsandelar. Det nya utsatta målet var att försvara den existerande positionen. I en investeringsplan som sträckte sig mellan 1972 och 1977 fastslogs det att investeringar i produktionsledet var starkt förknippade med de framtida försäljningsprognoserna, som i sin tur i hög grad var kopplade till mellanölets framtida status och skattetryckets effekter på ölkonsumtionen. Osäkerheten rörande den framtida alkoholpolitiken var den faktor som avspeglade sig tydligast i den framtida planeringen.⁸²

Tabell 8.2 Pripps maltdrycksförsäljning 1971/72 – 1974/75 (hl)

1971/72	1972/73	1973/74	1974/75
2 347 000	2 451 000	2 477 000	2 482 000

Källa: Pripp-Bryggerierna AB, årsredovisning 1971/72; PRIBO AB, årsredovisningar 1972/73 – 1973/74; Pripps Bryggerier AB, årsredovisning 1974/75.

81. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 9/6 1972, A2 A:29, C76:1, GLA.

82. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 28/9 1972, A2 A:31, C76:1, GLA. I sitt betänkande angav Alkoholpolitiska utredningen (APU) att mellanölsfrågan hade en bärande roll i ”det alkoholpolitiska problemkomplexet.” Ett förstatligande av bryggeriindustrin fanns inte med bland de förslag till åtgärder som APU presenterade, men man lyfte dock upp frågan angående problematiken rörande det privata vinstintresset. De åtgärder man förordade var förknippade med försäljningsformen, försäljningstiderna och marknadsföringen, begränsningen av denna gällande främst mellanöl. Även en sänkning av alkoholhalten ansågs som ett steg för att begränsa de problem som var förknippade med mellanölet. Se: SOU 1974:91, s. 325ff.

Försäljningen av maltdrycker ökade mellan 1971/72 och 1972/73 med ca 4,5 procent och fortsatte därefter att öka marginellt fram till år 1974/75. Den negativa försäljningstrenden under de två första åren på 1970-talet hade dock vänt.⁸³

Om 1971 års försäljning och produktionsfördelning för olika produkter var någorlunda stabil, räknade man med att de tre beslutade nedläggningarna i Karlskrona (region 1), Lidköping (region 2) och Eskilstuna (region 4) och de preliminära nedläggningarna i Helsingborg (region 1), Vimmerby (region 3) och Falun (region 6) skulle minska den befintliga överkapaciteten. Av arbetsmarknadspolitiska skäl ansåg man att de små tillverkningsenheterna i Arboga, Mora, Torsby och Gällivare skulle finnas kvar t.o.m. 1977. De stora strukturrationaliseringarna skulle ske i Göteborg, där de existerande anläggningarna, med undantag för Coca-Cola fabriken i Västra Frölunda, var så nedslitna att omfattande renoveringar och moderniseringar inom en snar framtid var nödvändiga. Den alkoholpolitiska debatten fanns med i diskussionerna. Det oklara läget om mellanölets framtida status gjorde att man var försiktig när det gällde färdigställandet av ölbryggeriet i Västra Frölunda.⁸⁴ Enligt Kurt Rydé ansåg Anders Risholm att det planerade ölbryggeriet i Västra Frölunda skulle stoppas, vilket skulle innebära att den pågående strukturrationaliseringsplanen var i fara.⁸⁵ Detta blev dock inte fallet.

Under sommaren 1972 iscensattes ”Projekt Caesar”. Den planerade investeringspolitiken var kopplad till denna strategi:

”Oberoende av hur projekt Caesar kan komma att utveckla sig, är det sannolikt, att PRIBO-koncernen under den närmaste 5-årsperioden kommer att kunna disponera betydande likviditetsresurser. I ena fallet kan vi räkna med betalning från Caesar, som medför likviditetstillskott av åtskilliga hundra mkr, i andra fallet kan vi räkna med, att betydande likviditetstillskott – om och inte riktigt i samma storleksordning – kommer från dryckesrörelsen, som kan

83. Enligt Pripps var den viktigaste orsaken till försäljningsökningen år 1972/73 förvärvet av Tingsryds Bryggeri AB. Se: Pripps årsredovisning 1972/72, s. 6.

84. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 9/6 1972, A2 A:29, C76:1, GLA.

85. Intervju med Kurt Rydé i Stockholm 29/6 2005.

räknas ge en bruttoavkastning före avskrivningar, som med betydande belopp överskrider investeringsbehoven. Denna senare tendens kommer troligen att ytterligare tillta, när göteborgsbryggeriet står färdigt om några år.”⁸⁶

Uttalandet vittnar om de ökade behoven av likvida medel som krävdes för att växa på andra marknader. Enligt Anders Risholm var planeringen inriktad på att ytterligare förstärka bolagets ställning inom livsmedelssektorn, samtidigt som man skulle bryta sig in på andra marknader vilket på sikt skulle innebära en etablering inom EG-marknaden. Effekterna av statens roll är svåra att överblicka, då detta arbetes tidsram avslutas år 1975. De omfattande organisatoriska förändringar som Pripps genomgick under perioden skapade som vi sett ovan en viss oro. PRIBO:s engagemang i dotterbolaget minskade och man eftersträvade en expansion i andra branscher. Efter bildandet av PRIBO kom Pripps att stå i skuld till moderbolaget, vilket enligt Kurt Rydé var problematiskt, då man var mitt uppe i slutfasen av strukturrationaliseringen.⁸⁷ De skulder och tillgångar som skulle flyttas över förväntades bli värderade så att Pripps fick en mycket stor skuld till moderbolaget.⁸⁸

De problem som kortfattat diskuterats ovan angående ”Helsingörsöverenskommelsen” pekar på att man hade bekymmer och att Pripps marknadsandel hade stagnerat.⁸⁹ Vid sidan av den danska konkurrensen var det som tidigare nämnts främst Falkens expansion och tillväxt man oroade sig för. De danska bryggerierna och Falken/Heineken utmålades som de hårdaste konkurrenterna. Försök att få kontroll över situationen genom uppgörelser i Helsingör verkade från Pripps sida fruktlösa. Falken var det bryggeri som man främst skulle rikta in sig på. Genom att satsa på nya ”internationella varumärken” som t.ex. ”Eagle” och ”Ceres Top” skulle man bryta Falkens och de utländska bryggeriernas allt starkare ställning. Ett annat problem var att man hittills varit allt för restriktiv i sina kundkontakter, och

86. Pripps Bryggerier, pm angående PRIBO:s investeringspolitik 2/8 1972, F7:9, C76:1, GLA.

87. Intervju med Kurt Rydé i Stockholm 29/6 2005.

88. Rydé, K. 2004, s. 6. Skulden till PRIBO uppgick år 1972 till ca 14 mkr för att år 1973 öka till ca 16 mkr. Se: PRIBO AB, årsredovisning 1972/73, s. 19.

89. År 1974 var Pripps marknadsandel ca 52 procent inom maltdryckssegmentet. Se: SIND 1976:6, s. 113.

att Pripps ofta uppfattades som ett ”snålt företag”. Utökade resurser till representationer mm. skulle förhoppningsvis förbättra kundkontaktarna.⁹⁰

Strukturrationaliseringen fortgick dock som planerat. Koncentrationen mot allt färre tillverkningsenheter kunde intensifieras, då anläggningen i Bromma invigdes i september 1970, dit även koncernens huvudkontor flyttade.⁹¹ Nedläggningen av de två stora tillverkningsenheterna i Stockholm, Hamburgerbryggeriet och Münchenbryggeriet, skedde i direkt anslutning till Bromma-bryggeriets färdigställande. Omfattande nedläggningar av de äldre tillverkningsenheterna intensifierades under 1970-talet inom samtliga regioner.

Tabell 8.3 Tillverkningsenheter nedlagda av Pripps 1968 – 1975

Region 1	Region 2	Region 3	Region 4	Region 5	Region 6
Hässleholm (1968)	Åmål (1972)	Jönköping (1968)	Örebro (1970)	Hamburger (1970)	Härnösand (1973)
Växjö (1970)	Lidköping (1973)	Nyköping (1969)	Eskilstuna (1973)	München (1971)	Falun (1975)
Kalmar (1971)		Linköping (1970)			
Ystad (1972)		Norrköping (1972)			
Karlskrona (1973)		Vimmerby (1975)			
Hälsingborg (1975)					

Källa: SIND 1976:6, s. 141.

Bryggerinedläggningarna innebar att man minskade överkapaciteten. Genom de nedläggningar som genomfördes mellan 1973 och 1975, skulle man år 1975 ha minskat överskottskapaciteten till en acceptabel nivå.⁹²

90. Pripps Bryggerier, pm angående Pripps säljproblem 27/3 1973, F7:10, C76:1, GLA.

91. Rydé, K. 2004, s. 1.

92. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 28/9 1972, A2 A:31, C76:1, GLA.

Tabell 8.4 Pripps tillverkningsenheter i oktober 1975

Region 1	Region 2	Region 3	Region 4	Region 6
Malmö	Göteborg (4)	Bromma	Mora	Sundsvall
Tingsryd		Hornsberg	Torsby	Gällivare
		Arboga		

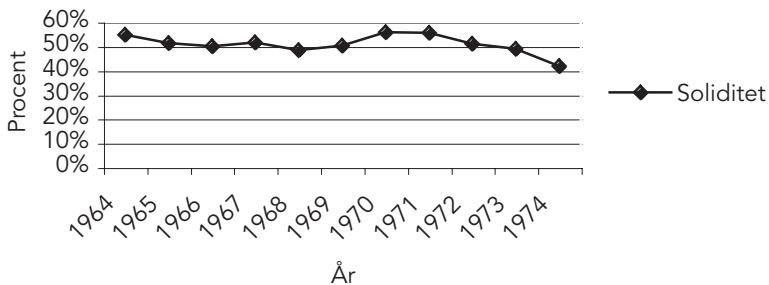
Källa: Korrespondens med Kurt Rydé 10/10 2005.

Anm. 1. Anläggningen i Hornsberg är mälteri. Anm. 2 Av de fyra produktionsanläggningarna i Göteborg var de tre anläggningarna Pripps, Lyckholms och Carnegie (mälteri) ersatta av den färdigställda anläggningen i Västra Frölunda under år 1976.

År 1975 hade driftskoncentrationen inneburit att region 3 helt bortfallit och bryggeriet i Arboga inlemmats i Stockholmsregionen (nu region 3). Att anläggningarna i Torsby, Arboga, Mora och Gällivare fortsatt fanns kvar berodde till stor del på tidigare tagna arbetsmarknadspolitiska beslut.⁹³ Man hade i stort sett lyckats infria de strukturrationaliseringsplaner som utarbetades vid mitten av 1960-talet, då bryggeriet i Västra Frölunda beräknades vara färdigställt under år 1976.

Tidigare i framställningen har det antytts att Pripps var ett finansiellt starkt företag. Om koncernens soliditet används som värdemätare, bekräftas detta antagande i diagram 8.1 nedan.

Diagram 8.1 Pripps (koncernens) soliditet 1964 – 1974 (procent)



Källa: Pripp Bryggerierna AB, årsredovisningar 1963/64 – 1970/71; PRIBO AB, årsredovisningar 1971/72 – 1973/74.

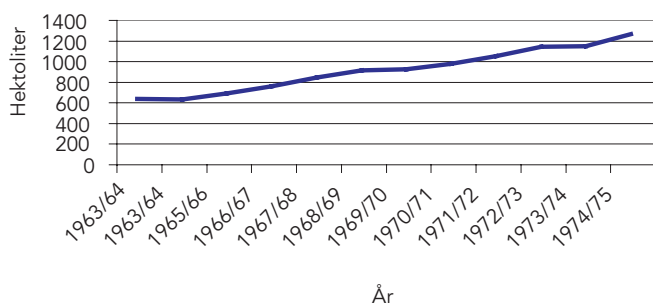
Anm. Soliditet beräknad på eget kapital i relation till balansomslutningen. Beräkningarna är gjorda i samarbete med Jan Jörnmark.

93. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 28/9 1972, A2 A:31, C76:1, GLA. Att de arbetsmarknadspolitiska aspekterna fortsatt var gällande år 1975 bekräftas av Kurt Rydé, telefonintervju 19/10 2005.

Den starka soliditeten visar att koncernens ekonomiska ställning var god under de år man genomförde det omfattande strukturrationaliseringsprogrammet. Vid sidan av flera fastighetsförsäljningar som genomfördes under perioden, finansierades de nya produktionsanläggningarna och distributionsapparaten genom ökad skuldsättning, samtidigt som betydande medel avsattes till investeringsfonder. I diagram 8.1 blir detta tydligt, då värdena sjunker fram till år 1969. Därefter sker tydliga fluktuationer, men efter år 1971 fram till år 1974 faller koncernens soliditet med ca 14 procentenheter. Anledningen till detta går i detta sammanhang bara att spekulera i, men ombildningen till PRIBO år 1972 kan ha betydelse för utfallet. Det viktiga i sammanhanget är dock att soliditetsmättet ger möjlighet att återspegla koncernens starka ställning under den undersökta perioden, även om en viss försvagning skedde under första halvan av 1970-talet.

Strukturomvandlingen gav dock stora rationaliseringsvinster. Rationaliseringarna inom både produktionen och distributionen som diagram 8.2 nedan visar innebar betydande produktivitetsökningar. Det är dock inte möjligt att uttala sig om förhållandet mellan produktion respektive distribution. Oavsett vilket talar statistiken sitt tydliga språk – på drygt tio år ökade produktiviteten med över 100 procent.⁹⁴

Diagram 8.2 Tillverkningsvolym per anställd inom Pripps dryckesrörelse 1963/64 – 1974/75 (hl)



Källa: Pripp-Bryggerierna AB, årsredovisningar 1963/64 – 1970/71; PRIBO AB, årsredovisningar 1971/72 – 1973/74; Pripps, årsredovisning 1974/75.

Anm. Beräkningarna inkluderar koncernens dryckesrörelser och den totala tillverkningsvolymen av samtliga produkter.

94. Antalet anställda inom dryckesrörelsen hade *minskat* från 5 208 år 1963/64 till 3 436 år 1974/75. Under samma period *ökade* den totala dryckesförsäljningen från 3 204 235 hl till 4 272 000 hl – en ökning med ca 33 procent. (Se källhänvisning i diagram 8.2.)

Statistiken korresponderar med Kurt Rydés uppgifter om de produktivitetssökningar som Pripps upplevde under tioårsperioden:

”Utan att kunna precisera uppskattades rationaliseringsvinsten (mätt i produktion per arbetstimme) från och med inkörningen av det nya bryggeriet i Bromma (1970) till och med inkörningen av det nya bryggeriet i Frölunda (1976) till i genomsnitt 5 – 10 procent per år. Den faktiska produktivitetssökningen för hela Pripps dryckesverksamhet (mätt i försäljningsvolym drycker per anställd) fr. o m verksamhetsåret okt 1964 - sept 1965 t.o.m. året 1974/75 uppgick till drygt 100 % eller i genomsnitt per år ca 7 %. Till denna utveckling bidrog dels en stark effektivitetsförbättring även inom distributions- och administrationsledet, dels mellanölets tillkomst på marknaden i oktober 1965.”⁹⁵

Tillsammans med de investeringar i nya produktionsanläggningar som Pripps hade genomfört i Bromma och Västra Frölunda och uppbyggnaden av större depåer och större transportfordon, hade man från år 1967 fram till år 1975 totalt investerat över 600 mkr.⁹⁶ Bakom driftskoncentrationen låg en successiv teknisk utveckling i processdelen, bryggningen, jäsningsen och den slutliga lagringen av öl. Förpackningsprocessen hade genom en snabb teknisk utveckling i allt större utsträckning automatiserats. Kapaciteten i tappningsprocessen hade ökat dramatiskt under första delen av 1970-talet – från 24 000 till 36 000 flaskor per timme. Produktionen hade blivit allt mindre arbetsintensiv, samtidigt som kapitalkostnaderna för de nya anläggningarna hade ökat.⁹⁷

Det fanns dock ytterligare strategiska val att göra. Dels uppstod det en skärpt konkurrenssituation på Norrlandsmarknaden, dels kom slutligen en uppgörelse med DfB till stånd.

95. Brev från Kurt Rydé till författaren 10/10 2005.

96. SIND 1976:6, s. 103.

97. Industridepartementet, Ds I 1978:34, s. 40ff. I Industridepartementets bryggeriutredning fastslogs det även att produktivitetssökningarna inom bryggeriindustrin hade varit högre än inom den övriga livsmedelsindustrin. Enlig samma beräkningsmetod som använts i diagram 8.2 var den genomsnittliga produktivitetssökningen inom bryggeriindustrin 8,3 procent per år mellan 1970 – 1975, medan den övriga livsmedelsindustrins genomsnittliga produktivitetssökning för samma period var 3,4 procent per år.

Norrlandsfrågans fortsatta utveckling

Pripps expansion på Norrlandsmarknaden hade befästs genom förvärven av Hernö Bryggerier (med Sundsvall bryggerier) och Top-Bryggerierna i Gällivare, och deras försäljningsvolym och marknadsandel hade ökat betydligt. För att rationalisera produktionen hade Hernö Bryggeri efter förvärvet lagts ned och en utbyggnad och modernisering av bryggeriet i Sundsvall genomfördes under vintern 1974 och våren 1975.⁹⁸

Trots drifts- och distributionsrationaliseringar var den norrländska marknaden präglad av högre kostnader beroende på låg befolkningstäthet och långa transportavstånd.⁹⁹ En annan faktor som oroade Pripps var *Person Invests* inträde på den norrländska bryggerimarknaden. År 1974 köpte Person Invest *Östersunds Bryggeri AB*, som vid denna tidpunkt bestod av tre tillverkningsenheter¹⁰⁰ och ca 20 depåer. Den totala marknadsandelen uppgick till ca fyra procent och koncernen var marknadsledande i vissa delar av Norrland. Målsättningen med Person Invests etablering var att utgöra ett konkurrenskraftigt alternativ och utmana Pripps på Norrlandsmarknaden. Problemen var dock stora, dels var anläggningarna omoderna och distributionsnätet kostsamt, dels var en av konkurrensfördelarna gentemot Pripps den lokala och regionala kundlojaliteten. Detta ställde krav på leveranser till geografiskt spridda områden och till små kunder, och man kunde inte likt Pripps koncentrera sig på strategiskt starka kundgrupper. Pripps ökade från år 1974 även sina rabatter till butikerna, vilken i de norrländska regionerna kunde vara upp till 30 procent högre än den genomsnittliga rabatten för resten av Sverige.¹⁰¹ Det var m.a.o. svårt för Person Invest att ta upp konkurrensen med Pripps, då man inte hade byggt upp en till närmelsevis lika effektiv produktions- och distributionsorganisation.

Det kan i sammanhanget vara intressant att lyfta fram ett förslag som syftade till en samordning av Person Invests och Pripps produktion och försäljning. Bakom det ursprungliga initiativet stod Gösta Wallentin, tidigare ägare av koncernen i Sundsvall, som efter Pripps

98. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 10/6 1974, A2 A:34, C76:1, GLA.

99. Pripps Bryggerier, pm angående dryckesrörelsen i Norrland 19/3 1975, F7:7, C76:1, GLA.

100. Moderbolaget *Östersunds Bryggeri AB*, med dotterbolagen *Norrlands-Bryggerier AB* (Umeå) och *AB Nyckelbryggerier* (Luleå).

101. Bodén, B. 1995, s. 100f.

förvärv utsetts till regionchef i Norrland. År 1974 tog Wallentin kontakt med Sven Person (Person Invest) och föreslog en "... vettig lösning på nuvarande och kommande konkurrenssituation mellan dina företag å ena sidan och Pripps på den andra."¹⁰² Enligt Bo Bodéns historik över Person Invest ledde detta initiativ aldrig till något intresse från Pripps sida, vilket visar sig vara en missuppfattning, då Pripps tillsammans med Person Invest utarbetade ett konkret förslag rörande ett samgående mellan de två parterna. Huvudprinciperna bakom den planerade fusionen var följande:¹⁰³

- Att undvika att de båda parterna bedrev parallell verksamhet i Norrland.
- Att en sammanslagning av de båda företagens verksamheter skulle innebära stora besparingar.
- Dessa besparingar skulle vara möjliga genom en effektivare produktion och distribution.
- Sammanslagningen skulle lägga grund för en godtagbar lönsamhet och främja konsumentens intressen.
- En strukturrationalisering skulle innebära att eventuella negativa effekter på sysselsättningen minimerades.
- Verksamheten skulle efter sammanslagningen ge en "norrländsk profil".

Fusionen skulle organiseras genom ett gemensamt ägt bolag (Norrlandsbolaget). Det skulle till 60 procent ägas av Person Invest och 40 procent av Pripps. Försäljningen skulle koncentreras till Västernorrland, Jämtland, Västerbotten och Norrbottens län, och om någon försäljning inom övriga Sverige skulle bedrivas skulle den godkännas av Pripps. Slutligen stipulerades det att Pripps tidi-

102. Citat hämtat från: Bodén, B. 1995, s. 103.

103. Pripps Bryggerier, pm angående principer för en uppgörelse mellan Person Invest och Pripps angående Norrland 19/3 1975, F7:7, C76:1, GLA.

gast den förste oktober 1979 skulle förvärva Person Invests aktieandel i "Norrlandsbolaget".¹⁰⁴ Uppgårelsen kom aldrig till stånd, och konkurrensen i Norrland var fortsatt intensiv under 1970-talet, dock med en allt svagare lönsamhet för Person Invests.¹⁰⁵

Licensavtalet med De Forenade Bryggerier

En för Pripps framtida utveckling viktig händelse var den överenskommelse som träffades med DfB under våren 1975. Anders Risholm hade efter uppgörelsen med svenska staten rest ner till Köpenhamn för att personligen redogöra för det aktuella läget. DfB:s administrativa direktör Poul Svanholm hade i detta sammanhang gjort förfrågningar om hur den svenska bryggeriindustrin skulle utveckla sig efter det att svenska staten blev majoritetsägare i Pripps. Risholm hade då redogjort för sin syn, som byggde på en fortsatt koncentration och en marginalisering av Pripps inhemska konkurrenter. I februari 1975 föreslog DfB en uppgörelse med PRIBO, som byggde på ett erbjudande om ett licensavtal rörande DfB:s produkter i Sverige. PRIBO kunde i detta skede inte lämna några garantier. Affären med svenska staten ännu inte var fullbordad och den nya ledningen i Pripps var inte tillsatt. Man påpekade dock att man var mycket intresserad av en uppgörelse. Kurt Rydé tog kontakt med finansminister Gunnar Sträng, som inte hade något att erinra, vilket innebar att förhandlingar mellan Pripps och DfB inleddes under våren 1975. Tongångarna från Pripps sida var positiva:

"PRIPPS skulle bli licenstagare för tillverkning och försäljning av både Carlsberg- och Tuborgöl i Sverige. För Tuborgölet skulle DfB dock ha separat marknadsföringsorganisation medan distributionen skulle ombesörjas av PRIPPS. Överslagsberäkningar hade givit vid handen att PRIPPS verksamhet med Carlsberg och Tuborg, vilka produkter förutsattes skola ge PRIPPS samma täckningsbidrag som PRIPPS egna motsvarande produkter, komme att väsentligt förbättra PRIPPS resultat. I initialskedet, så länge eljest outnyttjad kapacitet finnes att tillgå, rörde det sig om ej mindre än 18 mkr/år."¹⁰⁶

104. Pripps Bryggerier, pm angående principer för en uppgörelse mellan Persson Invest och Pripps angående Norrland 19/3 1975, F7:7, C76:1, GLA.

105. Bodén, B. 1995, s. 102.

106. Pripps Bryggerier, styrelseprotokoll 24/5 1975, A2 A:38, C76:1, GLA.

Det fanns ett problem som man först var tvungna att lösa. Enligt Kurt Rydé hade Pripps engagemang i Ceres stärkt förhandlingspositionen gentemot DfB, vilket i detta sammanhang till viss del kunde förklara danskarnas goda förhandlingsvilja.¹⁰⁷ Detta antagande stöds av det faktum att man från DfB:s sida i ett tidigt stadium hade förklarat att man önskade förvärva samtliga av PRIBO:s aktier i Ceres. Från PRIBO:s sida hade man ställt sig positiv till propån, med krav på att DfB skulle överta Ceres marknadsföring och distribution av Ramlösas produkter i Danmark. Styrelsen ställde sig därför bakom en försäljning av aktierna i Ceres.¹⁰⁸

Efter det att avtalet med svenska staten hade blivit klart i april 1975 bekräftades det att ett muntligt avtal mellan Pripps, PRIBO och DfB kommit till stånd under maj månad samma år.¹⁰⁹ Riktlinjerna i detta avtal var följande:¹¹⁰

- Pripps skulle få ensamrätt för tillverkning och den fysiska distributionen av samtliga DfB:s produkter i Sverige.
- Pripps rabattsystem skulle även gälla DfB:s produkter.
- Pripps skulle ha ansvaret och bära kostnaderna för Carlsbergs produkter, medan Tuborgs produkter skulle marknadsföras och säljas av Tuborg (DfB).
- De båda varumärkena Tuborg och Carlsberg skulle marknadsföras som premiumöl med tydlig dansk image.
- Marknadsföring och försäljning av Carlsberg skulle godkännas av DfB.

107. Intervju med Kurt Rydé i Stockholm 29/6 2005.

108. Pripps Bryggerier, styrelseprotokoll 24/5 1975, A2 A:38, C76:1, GLA. Genom denna uppgörelse skulle både Pripps och PRIBO "vinna" på ett avtal med danskarna, då Ramlösa hade övergått till att bli en underdivision i Beijer Food. En försäljning av PRIBO:s aktieinnehav i Ceres beräknades även ge en bokföringsmässig vinst på 15 mkr, vilket i slutändan skulle ge en vinst på 5 mkr.

109. Pripps Bryggerier, intern skrivelse av Kurt Rydé 29/5 1975, F7:12, C76:1, GLA.

110. Pripps Bryggerier, avtalsutkast 28/5 1975, F7:12, C76:1, GLA.

- Pripps och DfB förpliktade sig att inte exportera öl eller mineralvatten till Danmark respektive Sverige.
- Produktion och distribution skulle starta under 1976.
- Uppsägning av avtalet kunde ske med 10 års varsel, dock tidigast första januari 1996.

I juni 1975 ratificerades avtalet av båda parter. I den svenska pressreleasen lyfte man fram att överenskommelsen var kopplad till DfB:s önskan att vidga sin andel på den svenska marknaden, men att de höga transport- och försäljningskostnaderna gjorde ett licenstillverkningsavtal fördelaktigt. Det framkom även att en överenskommelse mellan PRIBO – Beijerinvest och DfB lett fram till att hela aktiestocken i Ceres skulle säljas till ett danskt bryggerikonsortium, samtidigt som ett nytt avtal tecknats med Ceres angående försäljning och marknadsföring av AB Ramlösa Hälsobrunns produkter i Danmark.¹¹¹ I DfB:s pressrelease lyftes licensavtalets fördelar fram ur ett danskt perspektiv, då man pekade på besparingarna i transportkostnader och de intäkter licensavtalet gav. Enligt DfB hade tillverkningen för den svenska marknaden svarat för ca 3 procent av den totala produktionen, och den produktionskapacitet som nu frigjordes kunde användas till att öppna nya exportmarknader.¹¹²

Sammanfattning

Vid 1970-talets början var man från Pripps koncernlednings sida inställd på att sprida verksamheten utanför sin traditionella bas. Att diversifiera innebar även att man spred sina risker och kunde investera sina vinstmedel i flera olika branscher. Stockholms Bryggerier hade tidigare bedrivit verksamheter inom både kemi- och läkemedels-

111. Pripps Bryggerier, underlag till pressrelease 23/6 1975, F7:12, C76:1, GLA. Syftet med det danska bryggerikonsortiet var enligt uppgift från de danska bryggerierna att omhänderta danska ägarintressen och bevara de danska provinsbryggeriernas ställning. De bryggerier som ingick i konsortiet var förutom DfB och Ceres *A/S Albani Bryggerierna* och *A/S Bryggeriet Thor*, samtliga medlemmar i den danska Bryggeriforeningen. Efter att dessa bryggerier köpt PRIBO:s majoritetspost genomdrevs en produktionsrationalisering, då Ceres produktionsanläggningar övergick till det nybildade *Jyske Bryggerier A/S* (som även inkluderade Thor bryggerier i Randers och bryggeriet Urban i Ålborg. Se: Boje, P. & Johansen, H.C. 1989, s. 265.

112. Pripps Bryggerier, danska pressreleaser 23/6 1975, F7:12, C76:1, GLA.

industri, medan Pripp & Lyckholm hade varit inställda på att konsolidera sin ställning som bryggerikoncern. De strategiska val man gjorde under tidigt 1970-tal, då man bl.a. förvärvade flera företag inom livsmedelsbranschen, innebar att man på sikt började planera för att förändra moderbolagets status, från ett i stort sett uteslutande rörelsedrivande företag till ett förvaltningsbolag – PRIBO. Bakom detta beslut fanns fiskala motiv, men även en viss osäkerhet för den svenska bryggeriindustrins framtid återspeglas i diskussionerna. Dryckesrörelsen – Pripps – kom från PRIBO:s sida att alltmer uppfattas som en osäker verksamhet, samtidigt som man såg tecken på att man nått en maximal marknadsandel. Det var i detta läge man började planera en försäljning av den forna kärnverksamheten. Förhandlingar med Carlsberg/Tuborg och svenska staten inleddes, och efter flera förhandlingsrundor blev staten den intressent som slutligen köpte 60 procent av aktierna i Pripps. Samtidigt som PRIBO sålde aktiemajoriteten i Pripps fusionerades man med Beijer Invest, och tillsammans kom man att utgöra ett investmentbolag vars divisionaliserade uppbyggnad och diversifierade verksamhetsfält fick karaktären av ett konglomerat.

För dryckesrörelsens innebar perioden stagnerad försäljning, samtidigt som man var mitt uppe i slutfasen av strukturrationaliseringen. Vid mitten av 1970-talet hade antalet tillverkningsenheter minskat och vid sidan av bryggeriet i Bromma stod den nya anläggningen Västra Frölunda färdig för produktion. Efter de många och ofta turbulenta förhandlingarna med Carlsberg/Tuborg kom man år 1975 fram till en samarbetslösning, då Pripps blev licenstillverkare för de två starka varumärkena – Carlsberg och Tuborg. Strukturrationaliseringen som inletts efter fusionen hade gett goda resultat inom både produktion och distribution, då produktiviteten under en tio års period mer än fördubblades.

9. Sammanfattande diskussion och slutsatser

I detta sammanfattande kapitel skall undersökningens teoretiska utgångspunkter och den empiriska framställningen länkas samman. Slutligen skall vissa mer eller mindre generella slutsatser diskuteras utifrån arbetets problemformulering och specifika frågeställningar.

9.1 Utgångspunkter och resultat

Arbetet har varit inriktat på att förklara hur den ökande konkurrensen påverkade den svenska bryggeriindustrin efter andra världskriget. Diskussionen har tagit fasta på avkartelliseringens effekter, och i vilken mån detta korresponderar med den strukturomvandling som branschen genomgick under de trettio år avhandlingen behandlar. De inledande teoretiska utgångspunkterna har varit ämnade att sätta in bryggeriindustrins utveckling i ett större perspektiv, där efterkrigstidens institutionella omvandling kopplats till de förändrade förutsättningar det svenska näringslivet stod inför. De ekonomiska aktörerna har i detta sammanhang varit företag, som genom förändrade spelregler på marknaden svarat genom att anpassa sig till de förändrade förutsättningarna. Den chandlerianska omvandlingsmodellen har tillsammans med institutionell teori och det schumpeterianska entreprenörsperspektivet varit utgångspunkten för att öka förståelsen för denna process.

Stora delar av efterkrigstidens Europa utsattes för ett omvandlingstryck, som konkret innebar att den djupt rotade korporativistiska strukturen ersattes av vad som i undersökningen kallats *det anglo-amerikanska paradigmskiftet*. Det organiserade branschsamarbetet inom näringslivet, uttryckt i omfattande konkurrensreglerande strukturer, skulle brytas upp och ersättas av de fria marknadsmekanismernas logik och nyckelbegreppen *avreglering* och *liberalisering* dominerade den ekonomisk-politiska debatten. Krav på ökad konkur-

rens och fri etableringsrätt fick till följd att de karteller och liknande organisationer som hade kontroll över näringslivets organisatoriska struktur nu förlorade sin legitima status, då en *avkartellisering* stod högt på agendan. Bakom denna förändrade syn på konkurrens fanns ambitioner att rationalisera och effektivisera näringslivet. Företagen skulle konkurrensutsättas och verka på en fri marknad. Syftet var att effektivisera näringslivet och på så sätt skapa optimala strukturer och rationaliseringsvinster. Nyckelbegreppet *strukturnormalisering* kom i stor omfattning att dominera debatten.

För svenskt vidkommande kom paradigmskiftet att innebära en övergång från ett tyskinfluerat korporativistiskt system till ett anglo-amerikanskt system, präglad av en tydlig liberal inställning till konkurrens- och strukturfrågor. I direkt anslutning till krigsslutet kom den svenska debatten att fokusera på konkurrens- och strukturfrågor. Den legislativa processen inleddes med övervakning av de branscher som ansågs ha en konkurrensbegränsande struktur. Det var inte genom lagstiftning man skulle bryta upp de etablerade monopolen, utan det var genom *självsanering* som den korporativistiska organiseringen skulle ersättas med konkurrensutsatta och marknadsorienterade företag. Det var inte monopolen eller kartellsamarbetet i sig som ifrågasattes, utan de negativa konsekvenser som dessa strukturer kunde innebära ur ett effektiviseringsperspektiv. Under första halvan av 1950-talet skärptes dock de legislativa åtgärderna, och den första svenska konkurrenslagstiftningen satte ytterligare press på de ekonomiska aktörerna.

Utifrån det chandlerianska utvecklingsperspektivet förväntas företagen respondera på de förändrade marknadsförutsättningarna genom ökat horisontellt ägande, för att slutligen nå en branschöverskridande nivå. *Diversifieringen* var ett utslag av begränsade expansionsmöjligheter och de organisatoriska krav som ställdes på de företag som i egenskap av sina skalfördelar kunde utveckla denna företagsform. Lösningen var en *hierarkisk organisation* med sub-divisioner underställda koncernledningen. Dynamiken bakom denna koncentration var att de självständiga korporativistiskt organiserade företagen ofta förvärvades och inlemmades i det branschdominerande företaget. För de företag som var kartellanslutna, innebar detta att de med stor sannolikhet under en avkartelliseringsprocess slutligen blev en del av ett branschdominerande företag.

Förändrat institutionellt ramverk i kombination med framväxten av nya innovativa strukturer inom ett givet utvecklingsblock

kan dock innebära att entreprenörer utnyttjar de möjligheter som erbjuds. Genom nya kombinationer kan innovationer eller förändrade strukturer skapa möjlighet för aktörer att penetrera tidigare slutna marknader. Schumpeters och Christensens entreprenörsmodeller bygger just på detta antagande. Genom att skapa eller utnyttja nya kombinationer eller värdekedjor och exploatera nya innovationssystem, kan entreprenörer utmana de rådande marknadsstrukturerna och de ledande aktörerna på marknaden.

Aktörers beteende och strategival under institutionell förändring kan förklaras utifrån det system som de varit inbäddade i och de normer som varit praxis för systemets vidmakthållande. Utmanas detta system och de institutioner som varit fundamentet för dess vidmakthållande, står aktörerna inför en situation som innebär förändrade förutsättningar och nya spelregler. Utgångspunkten är att responsen präglas av ett *spårbundet beteende* – man fortsätter att agera efter de tidigare normerna, trots att det formella regelverket förändrats. I detta sammanhang har detta antagande stor betydelse, då aktörer som ingått i en korporativistisk branschstruktur förutsätts agera efter denna organisations spelregler. Inom det formellt förändrade institutionella ramverket fortsätter de tidigare normerna att råda, och man löser uppstådda problem och utmaningar genom tidigare beprövade metoder. Äldre organisationiska systemen vidmakthålls således på detta sätt, även om de övergått till att bli informella institutioner.

Bryggarnas strategival i anslutning till kartellens upplösning

Genom omsvängningen i den politisk-ekonomiska debatten och förändringarna i konkurrenslagstiftningen kom det svenska näringslivets korporativistiska struktur att utmanas. Med få undantag hade de svenska bryggerierna under femtio år varit organiserade i kartellen *Bryggeriidkareförbundet* (BIF). Den av regeringen tillsatta monopolutredningsbyrån var ett första steg i denna riktning. De avtal i form av pris- och områdesregleringar som kartellen organiserat skulle nu utsättas för offentlig granskning. Även om det inte fanns någon lagstiftning som förbjöd kartellverksamheten, kom den att motverka kartellens fortsatta legitimitet. Inom BIF fördes en debatt som tydliggjorde att det inte rädde någon konsensus rörande kartellens fortsatta existens. Den bild som utkristalliseras är att det inte enbart var den skärpta regleringen i sig som försvårade kartellsamarbetet, utan det var en kombination av förändrade näringslivsstrukturer och

legislativa åtgärder som till slut gjorde det allt svårare för kartellen att fortsätta sin verksamhet. Distributionssektorn hade genomgått stora strukturella förändringar, då förbudet mot *bruttoprís* och *nyetableringskontroll* innebar att koncentrationen inom grossist- och detaljhandeln kunde intensifieras och det framväxande supermarketsystemet fick ett allt större genomslag. De nya storskaliga lösningarna inom distributionssektorn innebar att bryggerierna var tvungna att anpassa sig till de förändrade förutsättningarna. När väl konkurrenslagstiftningen implementerades avvecklades kartellen, och vid årsskiftet 1956 upphörde BIF formellt att existera.

Den 1 oktober 1955 hade ytterligare en viktig förändring ägt rum, då motboken avskaffades och starköl åter fick säljas genom det statliga detaljhandelsmonopolet *AB Nya Systembolaget*. Effekten blev att bryggeriernas försäljningsområden, som i praktiken hade varit skyddade av både BIF och de nykterhetspolitiska myndigheterna, blev obsoleta då distributionen inom detta försäljningsled inte styrdes av den tidigare områdesindelningen. Både bryggerier med ett förflutet i BIF och fristående aktörer kunde nu utvidga sin försäljning till större geografiska områden. Pilsnerdistributionen hade under samma period avreglerats, och i praktiken var det fritt fram för bryggerierna att även inom detta segment utöka sina försäljningsområden. De aktörer som hade de resurser som krävdes kunde nu konkurrera på marknader som tidigare inte varit konkurrensutsatta.

Under 1950-talet skedde sålunda stora förändringar inom den svenska bryggeriindustrin. Upplösningen av de tidigare försäljningsområdena innebar att många bryggerier, som tidigare i egenskap av lokala monopol hade verkat på en skyddad marknad, nu stod inför valet att försöka expandera sin verksamhet eller att vända sig till något av de större koncernbryggerierna. Undersökningen har visat att de allra flesta av de tidigare kartellanslutna bryggerierna sålde sina företag till antingen Pripp & Lyckholm (P & L) eller Stockholms Bryggerier (StB). Dels var det mindre aktörer som insåg sina begränsningar på en konkurrensutsatt marknad, dels var det medelstora regionala koncernbryggerier som såg svårigheterna med att ta upp konkurrensen med storkoncernerna i Stockholm och Göteborg. Några större investeringar i nya produktionsanläggningar eller distributionsapparater hade tidigare inte varit nödvändiga, då man i egenskap av lokala eller regionala monopol inte behövt konkurrera med vare sig pris eller kvalitet. Att under de nya förutsättningarna investera i förbättrad teknik och distribution var således ett kost-

samt alternativ, då de marknader flera av dessa bryggerier verkade på ofta var glesbefolkade och geografiskt omfattande. Det framgår dock tydligt i undersökningen, att man i de fall konkurrens uppstod, försökte lösa detta genom att hävda de äldre ”naturliga försäljningsområdena”. De informella bilaterala avtal som slöts har bl.a. exemplifierats genom ”skaraborgsutredningen” under 1950-talet och konkurrensregleringen i gränstrakterna mellan Östergötland och Närke. Allra tydligast exemplifieras detta genom de försäljningsområden eller ”rationaliseringsområden” som upprättades mellan P & L och StB. Den nationellt täckande ”Helsingöröverenskommelsen” är även den ett tydligt exempel på hur man genom gamla beprövade metoder försökte lösa konkurrensfrågan så sent som på 1970-talet.

Strukturomvandlingen fram till 1963

StB:s och P & L:s expansion under 1950-talet var främst inriktad på köp av redan existerande marknader. Detta skedde genom att man förvärvade bryggerier inom tydligt avgränsade regioner. StB kom under 1950-talet att dominera östra Sverige, från Karlskrona i söder till Avesta i norr. P & L koncentrerade sin expansion under 1950-talet till Värmland, Dalsland, Dalarna och delar av Småland och Bergslagen. Malmö Förenade Bryggerier (MFB) blev i slutet av 1950-talet den dominerande koncernen i Skåne, då man år 1959 fusionerades med den andra stora aktören i områden – Skånebryggerier. Även om flera mindre regionala tillverkningsenheter lades ner under första halvan av 1950-talet, var det efter 1955 som de stora bryggerinedläggningarna tog fart. För StB och P & L:s vidkommande kom man under tidigt 1960-tal att diskutera i termen rationaliseringsområden, vilket syftade på att man hade startat en rationaliseringsprocess inom respektive försäljningsområde. Ser man till de båda koncernernas utveckling under 1950-talet var det utan tvekan P & L, mätt i ökningen av koncernens marknadsandel, som expanderade. Även om det är svårt att mäta strukturrationaliseringens effekter inom produktion och distribution, går det utifrån respektive koncerns produktivitetsutveckling att utläsa att P & L var den aktör som skapat de effektivaste strukturerna.

Den händelse som avgjorde ”styrkeförhållandet” mellan de två koncernerna i Stockholm och Göteborg var då P & L förvärvade MFB och Eskilstuna Bryggeri år 1961. Man hade då uppnått samma marknadsandel som StB. Det intressantaste i sammanhanget är att fusionen med MFB i stort sett inte diskuteras i källmaterialet, medan

förvärvet av Eskilstuna Bryggeri fick mycket negativa konsekvenser för de fortsatta relationerna mellan koncernerna. Den situation som uppstod genom P & L:s expansion bör uppfattas som själva startskottet för att den ökade inbördes konkurrensen mellan Göteborg och Stockholm. Den konsensus som tidigare hade rått var nu borta, och egentligen fanns det bara två alternativ; att genom priskonkurrens hävda eller stärka sin marknadsposition eller att få till stånd någon form av samförstånd eller samarbete. Efter ett par turbulenta år beslöt man under sommaren 1963 att försöka finna en lösning – en lösning som innebar en fusion av de två koncernerna.

Pripps Bryggerier

De institutionella förändringarna och de två storkoncernernas expansion under 1950-talet var två av de viktigaste förutsättningarna för att den nationella koncernen Pripps skulle kunna bli en realitet kring mitten av 1960-talet. Marknadsstrukturen – så som den var uppbyggd under mellankrigstiden och in på 1950-talet – hade förändrat karaktär. Borta var nu de små lokala och regionala monopolen, då dessa hade (söder om Norrland) ersatts av två dominerande koncernblock. Ett sätt att tolka dessa förändringar var att stora delar av kartellen hade inlemmats i antingen P & L eller StB. När väl Pripps hade bildats hade en koncern med monopolistiska tendenser skapats, då Pripps marknadsandel uppgick till ca 60 procent vid mitten av 1960-talet.

Pripps marknadsandel visade tidigt tecken på att stagnera och vid mellanölsintroduktionen år 1965 ökade både den inhemska och utländska konkurrensen, detta i ett läge då Pripps hade inlett en omfattande strukturrationaliseringsprocess. Målet var att koncentrera tillverkningen till tre storskaliga anläggningar och att distributionen skulle effektiviseras. I detta läge var det både svårt och kostsamt för Pripps att försvara och i alla hänseenden expandera sin marknadsposition. Pripps försäljning minskade inte i absoluta tal, men då marknaden växte i volym föll Pripps andel tillbaka. Den kontrollfunktion som BIF tidigare hade haft övertogs nu i stor utsträckning av Pripps. Denna kontrollfunktion fick nu även en internationell dimension.

De nya institutionella förhållandena hade skapat utrymme för mindre aktörer att ta större marknadsandelar, samtidigt som nya företagsformer hade växt fram i form av kooperativa företag. Tillsammans med de omfattande strukturella förändringarna inom

distributionssektorn och emballageindustrin kunde nya kombinationer eller värdekedjor bildas och utmana de äldre strukturerna. En öppnare marknad innebar även att utländska bryggerier tog sig in på den svenska ölmarknaden.

Diversifiering, divisionalisering och nya allianser

Pripps hade även andra problem att ta hänsyn till, då koncernens monopolställning växte sig allt starkare, en position som gav upphov till kritik från både statliga myndigheter och medier. Det fanns inom koncernledningen en uppenbar oro inför de konsekvenser som en allt för dominerande marknadsposition kunde innebära. Den svenska bryggeriindustrin hade tidigare vid flera tillfällen varit föremål för utredningar som haft ett eventuellt förstatligande som utgångspunkt. Dessa hade aldrig lett fram till några åtgärder, men diskussionen hade aldrig upphört helt och hållet. En exportledd expansion hade inte visat sig vara möjlig, och den internationella expansion som fusionsutredningen förutsatt uteblev. Pripps engagemang i den danska bryggerikoncernen Ceres skall i sammanhanget tolkas som en form av "försvarsåtgärd" gentemot De Forenade Bryggeriers (DfB) expansion i Sverige, och det finns inget som talar för att det ekonomiska resultatet av detta engagemang var tillfredsställande. Pripps stod således inför uppenbara expansionssvårigheter, både på hemmamarknaden och internationellt. Denna situation sammanfaller med Chandlers modell om att företag *diversifierar* sin verksamhet när de tidigare marknaderna inte längre erbjuder några expansionsmöjligheter.

Genom att Pripps diversifierade sitt verksamhetsfält under tidigt 1970-tal, lades grunden för det minskade engagemanget i den egna dryckesrörelsen. Det fanns hos vissa medlemmar i koncernledningen en uppfattning om att man skulle sprida riskerna och föra över vinstmedel till andra branscher. Genom förvärvet av Fannyudde, Abba Fyrtornet och ett flertal charkuteriföretag ökade Pripps sitt engagemang i andra branscher – främst inom livsmedelssektorn. Diversifieringen kom att öka trycket på företagsorganisatoriska förändringar, då det allt bredare verksamhetsfältet krävde ny ansvarsfördelning. Lösningen blev att *divisionalisera* företagsstrukturen. Återigen framträder Chandlers modell, som förutsätter att företag med ett brett verksamhetsfält, av organisatoriska skäl väljer att bygga upp en *hierarkisk* struktur. För Pripps vidkommande innebar den organisatoriska förändringen att man valde att år 1972 ombilda

företaget till förvaltningsbolaget PRIBO. I den nya strukturen blev Pripps (dryckesrörelsen) ett dotterbolag, vars verksamhet allt mer kom att ifrågasättas av den högsta ledningen i PRIBO. Man valde att försöka sälja Pripps, och under år 1973 fördes både förhandlingar med DfB och den svenska staten. Det var den svenska staten som slutligen kom att förvärva en aktiemajoritet i Pripps. Då förhandlingarna med staten hade nått fram till ett slutskede år 1974, valde PRIBO att fusionera med Anders Walls Beijerinvest. Genom dessa omfattande förändringar kom Pripps att bli ett företag som hade staten som huvudägare och ett stort investmentbolag som minoritetsägare. Effekterna av detta ligger dock utanför undersökningens tidsram.

Utvecklingen under första halvan av 1970-talet innebar att Pripps verksamhet hamnade i bakgrunden. Trots detta genomdrevs den uttalade strukturrationaliseringen. Anläggningen i Bromma stod klar för produktion år 1970 och arbetet med att färdigställa bryggeriet i Västra Frölunda höll sig inom den stipulerade tidsramen, och bryggeriet stod klar år 1975. Genom omfattande driftsnedläggningar hade Pripps nått fram till den stordrift som enligt planerna skulle vara genomförd vid mitten av 1970-talet. Driftskoncentrationen gav positivt utslag i företagets produktivitet, som mer än fördubblades mellan 1965 – 1975. Branschens allmänna expansion hade inneburit att man i stor utsträckning kunnat minimera hotet om överkapacitet, men samtidigt har framställningen visat att det inte var utan problem som drifts- och distributionskoncentrationen genomdrevs. Under 1970-talet hade en viktig konkurrent eliminerats, då Tingsryds Bryggeri förvärvades. Samtidigt hade man slutligen tagit sig in på den norrländska marknaden. Under perioden hade den utländska importen ökat och kulminerat kring år 1970. Pripps licenstillverkningsavtal med DfB år 1975 var ett viktigt steg för Pripps att bemästra denna konkurrens, och samarbetet med danskarna betydde att man ökade sin dominans på den svenska marknaden.

Distributionssektorn och den ökade konkurrensen

De två koncernernas expansion och slutgiltiga fusion innebar att ägandet och produktionen koncentrerades inom branschen. Den strukturrationalisering som leddes av Pripps byggde i stort sett på de storskaliga lösningar som även tidigare hade varit vanliga inom branschen – med den stora skillnaden att det nu handlade om en riksomfattande strukturuomvandling. De institutionella förändringar som skett under 1950-talet, främst inom konkurrenslagstiftningen,

hade gjort denna omvandling möjlig. En liknande institutionell och strukturell omvandlingsprocess hade samtidigt skett inom distributionssektorn, då tidigare konkurrensreglerade marknader öppnades och nya aktörer fick tillträde. En kraftig koncentration skedde inom både grossist- och detaljistledet, då de dominerande aktörerna omorganiserade sin verksamhet till färre och större enheter. Dessa förändringar kom att få stor betydelse för bryggeriindustrin.

I denna förändrade situation var det bryggerier med insikt om de nya möjligheterna som distributionssektorns omvandling innebar, som kunde ta sig in och expandera på marknaden. Nya kombinationer växte nu fram och utmanade de gamla strukturerna. Tingsryds Bryggeri i Småland är ett exempel som belyser detta fenomen. Från att ha varit en liten aktör på marknaden, utvecklades man till en av de viktigaste konkurrenterna till Pripps. En viktig förutsättning i initialskedet var att man aldrig var medlem i kartellen och man var således inte bunden till den områdesindelning som denna organisation stipulerade. Det var snarare de alkoholpolitiska myndigheterna och den egna kapacitetsbegränsningen som tidigare hade fungerat som hinder och regulatorer. Vid starkölsreformen år 1955 såg Tingsryd sin chans att nå ut på en större marknad, en marknad som hade öppnats genom det rikstäckande distributören och detaljisten Systembolaget. Denna nya distributionskanal var aldrig påverkad av bryggeriernas kartellsamarbete, vilket innebar att de fristående bryggerierna kunde penetrera nya marknader utan några formella hinder från kartellen.

Vid slutet av 1950-tal etablerades nya kombinationer, då ett nära samarbete mellan Tingsryd och den störste svenska tillverkaren av plåteballage – PLM – etablerades. Tillsammans med detaljister och grossister genomförde man omfattande och innovativa marknadsföringar, som koncentrerades till att lansera öl tappat på burk. Burkölet måste ses som en mycket viktig innovation i sammanhanget, och det var först nu som idén exploaterades då den tidigare varit begränsad till starkölssortimentet. För Tingsryds del var det viktigt att kunna presentera en produkt som präglades av ”modernitet”, samtidigt som den hade stora logistiska fördelar för både distributörer, detaljister och konsumenter. Tingsryd kunde nu förlägga stora delar av distributionen till grossister, då den kostsamma returhanteringen ersatts av ett engångsemballage. Detta var en viktig förutsättning för att en ny värdekedja kunde utvecklas under 1960-talet, och under första halvan av 1960-talet expanderade Tingsryd kraftigt. De kontakter

man hade utvecklat med de stora grossisterna och detaljistkedjorna i storstadsregionerna innebar att man kunde stärka sin ställning på dessa viktiga marknader.

Mellanölets betydelse går knappast att överskatta. Genom mellanölsreformen år 1965 lyftes hela branschen. För första gången på över femtio år kunde ett ”premiumöl” distribueras fritt via detaljhandeln, vilket fick till följd att efterfrågan ökade dramatiskt. De svenska mindre och medelstora bryggerierna kunde nu expandera, en expansion som på sikt kunde innebära vissa risker, då de stora investeringar som krävdes för att täcka efterfrågan kunde bli en stor börda vid en försämrad konjunktur. För Tingsryds vidkommande kom produktionskapaciteten inte att räcka till för den ökade efterfrågan. Ännu en innovativ lösning – legotillverkning – löste denna problematik. Denna strategi innebar att man inte behövde genomföra allt för omfattande investeringar. Till slut ökade dock kravet på nyinvesteringar, och i detta läge valde man att teckna ett optionsavtal med Pripps. Den förvärvsprocess som följde har pekat på flera intressanta detaljer, som kan tjäna som exempel på hur en förvärvsprocess kunde gå till inom branschen.

Andra viktiga aktörer – i framställningen exemplifierat av Falken – klarade sin expansion genom en successiv kapacitetsutbyggnad. Falken följde Tingsryds exempel, då man förlade delar av distributionen på grossister och lyckades därigenom ytterligare vidga sin marknad. Introduktionen av mellanöl innebar även att de utländska bryggerikoncernerna blev mer intresserade av den svenska marknaden. Genom den strikta alkohollagstiftningen hade dessa aktörers intresse tidigare varit mycket svagt, vilket den försumbara importen fram till år 1965 vittnar om. Det svenska medlemskapet i EFTA, och den harmonisering med övriga Västeuropa som mellanölet hade inneburit i fråga om alkoholstyrka, var två viktiga faktorer bakom den kraftigt ökade importen. Återigen fick distributionsfrågan en avgörande betydelse och burkølet som förpackningslösning innebar stora logistiska fördelar. Den ökade importen, främst från Danmark och Holland, innebar att de svenska aktörerna – främst Pripps – försökte få till stånd multilaterala konkurrensreglerande avtal med de utländska bryggerierna, ansatser som inte verkade haft någon större effekt. Pripps engagemang i Ceres bör förstås utifrån detta sammanhang, då det var ett sätt att förbättra sin förhandlingsposition gentemot den danska storkoncernen DfB. Under 1970-talet skapades återigen nya kombinationer. Denna gång var det Falken som ledde utvecklingen,

då man byggde upp ett nära samarbete med den holländska storkoncernen Heineken. Samarbetet mynnade ut i ett licenstillverkningssavtal som innebar en mycket kraftig expansion för Falkens del. Heineken var ett mycket starkt internationellt varumärke, och med holländarnas stora marknadsföringskunskap utvecklades man under tidigt 1970-tal till det tredje största bryggeriet i Sverige. För Pripps vidkommande intensifierades konkurrensen, och det var först vid mitten av 1970-talet som man till viss del löste denna fråga genom ett licensavtal med DfB och man fick ensamrätt på de starka varumärkena Carlsberg och Tuborg.

9.2 Slutsatser

De två övergripande frågeställningarna kommer nu att kopplas direkt till den fortsatta diskussionen. Syftet är att så konkret som möjligt besvara frågorna i det inledande kapitlet. Den första frågan fokuserar på den institutionella omvandlingens effekter på *bryggeriernas strategival* och vilka effekter detta fick på *bryggeriindustrins struktur*. Följdfrågan tar fasta på de *nya aktörer* som växte fram på marknaden och med vilka *metoder* dessa aktörer kunde *penetrera marknaden*.

De förändrade institutionella förhållandena efter andra världskrigets slut var liksom i övriga Västeuropa mycket tydliga i Sverige. Det paradigmskifte som har varit utgångspunkten i arbetet innebar förändrade förutsättningar för näringslivets organisering i form av branschspecifika konkurrensbegränsande avtal och kartellbildningar. Avregleringarna inom distributionssektorn är ett exempel på hur bruttoprissystem och nyetableringskontroll i lag förbjöds, vilket fick stora effekter på denna sektors struktur. För bryggeriindustrins vidkommande tog sig paradigmskiftet konkret uttryck i *monopolutredningsbyråns kartellövervakning*, vilket i sig vittnar om de statliga myndigheternas förändrade hållning gentemot det omfattande kartellsamarbetet i Sverige. Monopolutredningsbyråns huvudsakliga uppgift var att kartlägga omfattningen av kartellbildningar, och genom offentlig publicering sätta tryck på näringslivet att avveckla konkurrensbegränsande verksamheter. Bryggeriindustrin var *en* av de branscher som kom i fokus när dessa undersökningar genomfördes. Under tidigt 1950-tal publicerades en särskild branschundersökning som med största tydlighet visade den kraftiga kartelliseringsnivån inom bryggeriindustrin. De interna diskussionerna inom bryggerikartellen *Bryggeriidkareförbundet* vittnar om att övervakningen hade

fått effekt, och att man i det verkställande utskottet insåg svårigheterna med att fortsätta sin verksamhet.

Faktorerna bakom kartellens formella upplösning var flera, där monopolutredningsbyråns arbete var *en* viktig del. De legislativa förändringarna inom den svenska alkoholpolitiken var även en mycket viktig faktor i sammanhanget. De lokala eller regionala försäljningsområden som Bryggeriidkareförbundet hade varit garant för var även kopplade till alkohollagstiftningen och de lokala myndigheternas restriktiva nykterhetspolitik. Detta innebar att de lokala monopolerna hade legitimitet från två håll. När väl den försäljningsreglering som var kopplad till alkohollagstiftningen avreglerades upplöstes kartellen. 1955 års omfattande alkohollagstiftning avregleringar innebar för bryggeriindustrins vidkommande att de kartellstyrda försäljningskanalerna utmanades av Systembolagets monopol på starkölsförsäljning. Detta ledde fram till att enskilda bryggerier kunde vidga sitt försäljningsområde och på sikt även öka sin försäljningsvolym. Två aktörer – Tingsryds Bryggeri och Bryggeri AB Falken – har fungerat som exempel på detta.

Vid mitten av 1950-talet stod alltså den svenska bryggeriindustrin inför ett förändrat institutionellt system, ett system som korresponderar med de generella förändringar som det svenska näringslivet stod inför. De tydliga monopolistiska strukturer som bryggeriindustrin hade utvecklat utmanades alltså från flera håll. De mindre och medelstora lokala och regionala aktörerna som hade verkat i skydd av försäljningsregleringen blev nu de mest utsatta. Flera bryggerier valde att vända sig till någon av de stora koncernerna i Stockholm och Göteborg, och i de allra flesta fall innebar detta att man förvärvades av och inkorporerades i dessa koncerner. Denna koncentration fick stora konsekvenser för bryggerinäringens fortsatta strukturomvandling. De två storkoncernerna kunde genom dessa förvärv *köpa* redan existerande marknader. Denna strategi innebar att de två koncernerna utvecklade två regionala försäljningsområden – StB i östra Sverige och P & L i väster. Under 1950-talet bildade de två dominerande koncernerna i Skåne ett sydsvenskt försäljningsområde. Dessa tre block var dominerande under hela 1950-talet, och framställningen har visat att det mellan StB och P & L (och med största sannolikhet koncernerna i Skåne) rådde konsensus om att expandera inom tydligt definierade geografiska områden. Dessa tydligt definierade försäljningsområden kom även att ligga till grund för de rationaliseringsområden, som syftade till att successivt koncentrera produk-

tionen och distributionen. Någon konkurrens mellan blocken var det alltså inte fråga om. Man kan grovt säga att 1950-talet innebar att de allra flesta bryggerierna som hade varit anslutna till kartellen, vilket i stort sett innebär hela branschen, hade hamnat inom någon av storkoncernerna. Det fanns dock tidigare kartellanslutna bryggerier som lyckades hävda sig på marknaden, vilket Falkens expansion har belyst. Men de var främst de från kartellen fristående bryggerierna som utnyttjade den förändrade marknadssituationen. Tre aktörer hade bildats efter 1945. Det var de två förbunds bryggerierna i *Kopparberg* och *Skruv*, samt Kooperativa Förbundets *Wårby Bryggeri* som hade kunnat bildas på grund av lättnader i koncessionstvånget. Tillsammans med Tingsryds Bryggeri kom dessa aktörer att på sikt bli de viktigaste utmanarna till de stora koncernbryggerierna.

Om 1950-talet hade präglats av de tre koncernernas regionala konsolidering, var det under 1960-talet som de riktigt stora förändringarna ägde rum. P & L hade varit den mest expansiva aktören under 1950-talet, och genom förvärven av skånekoncernen MFB och Eskilstuna Bryggeri hade man vid 1960-talets början likvärdiga marknadsandelar som StB. Förvärvet av bryggeriet i Eskilstuna var den enskilt viktigaste faktorn för att den tidigare ”kollegialiteten” med StB definitivt ersattes av ökad konkurrens. Det var nu två likvärdiga aktörer som konkurrerade på den svenska marknaden. Det fanns egentligen bara två strategier att välja mellan – antingen skulle man genom konkurrens öka sina respektive marknadsandelar, vilket skulle få stora konsekvenser för lönsamheten, eller så kunde man välja *fusionsalternativet*. Att man valde det sistnämnda alternativet bör förstås utifrån de fördelar som detta innebar. Tillsammans skulle man utgöra en stark svensk aktör, en faktor man lade stor vikt vid då en den internationella konkurrensen förväntades öka. Stordriftens fördelar skulle utnyttjas inom både produktion och distribution. Det nybildande bolaget *Pripps Bryggerier* skulle genom omfattande interna strukturaliseringar omvandlas till en stark och konkurrenskraftig aktör på den internationella marknaden.

Under första halvan av 1960-talet utkristalliseras två tydliga strukturer inom den svenska bryggeriindustrin. De flesta av de bryggerier som tidigare utgjort kartellen hade samlats inom Pripps, vilket överensstämmer med den omvandlingsmodell (figur 1.2) som presenterades i det inledande kapitlet. Samtidigt hade de förändrade institutionella förändringarna inneburit att nya aktörer och nya kombinationer

vuxit fram. Tingsryds Bryggeris marknadspenetrering är ett tydligt exempel på hur en entreprenör kan bygga upp nya kombinationer, i detta fall med aktörer inom distributionssektorn och inte minst förpackningsföretaget PLM. Tillsammans kunde dessa aktörer utmana de rådande strukturerna, som förenklat uttryckt byggde på ett stabilt förhållande mellan bryggerierna och detaljhandeln. Bryggerierna hade sedan gammalt kontroll över distributionen och de säljkanaler som hade etablerats. Vad som nu skedde var att detaljhandelns strukturomvandling krävde nya lösningar, ett fenomen som de etablerade koncernernas organisationer inte var anpassade för. En viktig innovation i sammanhanget var öl tappad på burk. För detaljisterna innebar detta möjligheter till smidigare hantering, och för grossisternas del innebar det att ett *engångsemballage* kunde ge tillträde till en ökad andel av distributionen. Tingsryd och PLM såg dessa möjligheter, och genom medvetna marknadsföringsstrategier kunde deras position på ölmarknaden öka kraftigt. På sikt kom dock Pripps att bryta sig in i dessa nya kombinationer, men inte tillräckligt snabbt för att hindra att marknadsandelar gick förlorade. Här spelar återigen institutionella förändringar och nya innovationer en betydande roll. *Mellanölets* introduktion år 1965 fungerade som en hävstång för flera av de fristående bryggerierna. Den fria distributionen via detaljhandeln och den stora efterfrågan gjorde att flera tidigare regionala bryggerier allt mer fick en rikstäckande försäljning, både genom egen distribution eller via grossistbolag. Mellanölet – i kombination med en ny förpackningstyp (burk) och distributionssektorns omvandling – skapade således en ny kombination, som enligt Schumpeter även bör förstås som en innovation. De entreprenörer som tillsammans skapade denna nya kombination lyckades att utmana det äldre systemet och tog betydande marknadsdelar.

De utgångspunkter som diskuterats utifrån bl.a. Chandler och Daems teorier har varit kopplade till företagets förmåga att anpassa sig till förändrade institutionella spelregler. Daems konfliktmodell utgår från konfliktförhållandena mellan *tre olika institutionella arrangemang* – korporativism, den fria marknaden och det hierarkiska storföretaget. Undersökningen har visat att denna konflikt var mycket tydlig inom den svenska bryggeriindustrin. Tillsammans med Norths spårbandenhetsbegrepp utkristalliseras en bild som verifierar dessa antaganden. Den näst intill totalt dominerande bryggerikartellen hade fram till efterkrigstidens början verkat i en

konserverad institutionell miljö, där de korporativistiska lösningarna hade varit praxis under de senaste femtio åren. Avkartelliseringen satte *formellt* sett punkt för denna organisatoriska lösning, men aktörerna inom branschen var fortsatt starkt präglade av det gamla systemet. Undersökningen har visat att i de fall där de nya konkurrensförhållandena utmanade stabiliteten, sökte parterna lösa detta genom att *informellt* utgå från tidigare lösningar. Det kunde röra sig om inter-regionala konkurrensregleringar som i t.ex. Skåne, Västergötland eller Värmland/Dalarna. Den faktiska betydelsen för dessa informella regleringar går knappast att mäta, men det står klart att när StB och P & L bröt de konkurrenskodex som tidigare funnits mellan koncernerna blev utfallet fusion. Detta mönster stämmer väl in på Chandlers iakttagelser på utvecklingen i Förenta staterna efter anti-trustlagstiftningens implementering under sent 1890-tal.

Mellanölsintroduktionen innebar att marknaden växte och att flera aktörer utvidgade sitt geografiska distributionsområde. Samtidigt står det klart att den ökade importen satte stor press på de inhemska aktörerna – framför allt Pripps. Koncernen hade genom sin storlek och dominans fått överta kartellens tidigare övervakande funktion. Förhandlingarna med framför allt den danska storkoncernen *De Forenede Bryggerier* vittnar om detta. Pripps engagemang i det danska bryggeriet *Ceres* kan i viss utsträckning förstås i detta sammanhang, då deras förhandlingsposition gentemot danskarna stärktes. De överläggningar som hölls i Helsingör är även de ett fenomen som vittnar om att man från svenskt håll försökte reglera den utländska konkurrensen.

Pripps hade efter bildandet år 1963 en marknadsandel på ca 60 procent, en andel som gick tillbaka under 1960-talets andra hälft. Möjligheten att expandera på den svenska marknaden var av olika anledningar begränsad. Den främsta orsaken var den allt tydligare fokuseringen på Pripps som monopolist. Detta fick inte bara negativa effekter på försäljningen. Risken för statligt agerande i ägarfrågan var från Pripps koncernledning ett tänkbart scenario. Den strategi som skulle lösa expansionsproblemen var ökad export och engagemang i utländska bryggerier. Detta lyckades aldrig Pripps med, och det var genom att *diversifiera* verksamheten som företaget skulle växa. Denna process stämmer med Chandlers utgångspunkter rörande framväxten av de hierarkiska storföretagen. Enligt Chandler skulle

diversifieringen leda till organisatoriska utmaningar och att företagen i detta läge skulle utveckla en *hierarkisk och divisionaliserad struktur* av verksamheten. Genom Pripps ökade diversifiering under tidigt 1970-tal ökade pressen på att omorganisera koncernen. Genom bildandet av förvaltningsbolaget *PRIBO* fick man en struktur som överensstämmer med Chandlers modell av det moderna hierarkiska storföretaget. Att man valde denna strategi hade skattetekniska grunder och att man ville sprida riskerna, samtidigt som koncernledningens förändrade inställning till bryggeriverksamheten var en viktig faktor. Koncernledningen såg Pripps allt mer som ett problem som man ville komma bort ifrån. Lösning var att försöka sälja dryckesrörelsen. Man vände sig både till den danska bryggerikoncernen DfB och den svenska staten, och efter flera långdragna förhandlingar blev det staten blev majoritetsägare av Pripps. *PRIBO* närmade sig samtidigt Anders Walls *Beijerinvest*, och vid försäljningen av Pripps till svenska staten fusionerades *PRIBO* med *Beijerinvest*. På detta sätt kom stora delar av det som en gång var den svenska bryggeriindustrin att ingå i ett konglomerat, vars fortsatta öden inte behandlas i denna undersökning.

Den institutionella omvandlingen i stora delar av Västeuropa har i sammanhanget tolkats som ett *paradigmskifte*, då den korporativistiska organiseringen av svenskt näringsliv ersattes med ett system, som genom avregleringar, omregleringar och liberaliseringar skulle lägga grunden för ett konkurrensutsatt och starkt näringsliv. För bryggeriindustrins vidkommande innebar detta en omfattande strukturuomvandling. Att kartellen sprängdes innebar inte att branschen kom att verka på en fri och avreglerad marknad, utan snarare var det så att kartellen på sikt omvandlades till ett dominerande storföretag – Pripps Bryggerier. De bryggerier som genom institutionella förändringar fick tillträde på marknaden utmanade dessa strukturer, då det skapades nya kombinationer inom distributionssektorn. Undersökningen har visat att dessa nya kombinationer var en av de avgörande faktorerna bakom Tingsryds och Falkens expansion. I det äldre distributionssystemet hade detta scenario knappast varit möjligt. Att kartellen i stort sett omvandlades till Pripps innebar att de fristående bryggerierna hade en mycket stark konkurrent, som i kraft av sin storskalighet kunde bemöta dessa aktörer. Pripps dominans på den svenska marknaden innebar dock stora problem, som slutligen innebar att koncernen sökte nya marknader. Att denna

omvandling korresponderar så väl med Chandlers utgångspunkter får tolkas som en bekräftelse på deras giltighet. De institutionella förändringarna under efterkrigstiden var således en mycket viktig faktor för branschens omvandling. De avregleringar som hade syftat till att öppna upp bryggeriindustrin för ökad konkurrens, ledde slutligen fram till framväxten av en monopolistisk storkoncern, en aktör som på sikt inte kunde växa mer inom sitt gamla kärnområde. Utfallet blev ett divisionaliserat hierarkiskt storföretag, som i slutändan splittrades upp i två enheter – Pripps och Beijerinvest. Omvandlingen till investmentbolag var inte unik för bryggeriindustrins vidkommande, då denna företagsform blev allt vanligare under 1960-talet inom svensk industri. Undersökningen av den svenska bryggeriindustrin har gjort det möjligt att förstå den underliggande dynamik som kunde ligga bakom denna utveckling.

Summering

Slutsatserna av undersökningen blir att den förändrade uppfattningen om fri konkurrensens som ett medel att effektivisera det svenska näringslivet fick betydande konsekvenser för bryggeriindustrin. Den strukturomvandling som blev effekten av avkartelliseringen var beroende av de institutionella förändringarna under 1950-talet. När de lokala monopolerna utsattes för konkurrens, kom de successivt att integreras i de två dominerande storkoncernerna. De regionala försäljningsområdena som koncernerna i Stockholm och Göteborg skapade utvecklades till rationaliseringsområden, där konkurrensen fortsatt var strikt reglerad. Dessa områden var grunden till den omfattande strukturrationalisering som genomfördes under 1950- och 1960-talet.

De institutionella förändringarna fick även andra effekter. Nya aktörer, som inte hade något förflutet i kartellen, kunde nu expandera. De kombinationer som växte fram byggde på nya innovationssystem, där nya förpackningslösningar, förändrad distributionssektor och innovativ marknadsföring kunde utmana de äldre strukturerna. Genom att utnyttja dessa kombinationer kunde ett antal mindre bryggerier expandera och utvecklas till betydande konkurrenter på ölmarknaden. Även utländska bryggerier blev en del i denna förändringsprocess.

Den slutgiltiga fusionen mellan storkoncernerna skall förstås utifrån den förändrade situationen. Bildandet av Pripps var ett utslag av kraven på att utveckla ett storskaligt och modernt bryggeri med inter-

nationell konkurrenskraft. För att uppnå detta krävdes det omfattande koncentrationer av både produktion och distribution. Effekten av de skalfördelar som Pripps utvecklade blev en ökad dominans, och risken för att uppfattas som monopolist ökade. Att expandera på den svenska marknaden var således riskfyllt, samtidigt som export-satsningarna inte gav något resultat. Strategin blev att sprida riskerna och diversifiera verksamheten. I takt med att verksamheten breddades ökade även kraven på nya organisatoriska lösningar. Bildandet av PRIBO var lösningen på problemet. I takt med att riskerna med dryckesrörelsen ansågs öka, sökte koncernledningen nya lösningar. Utfallet blev en försäljning av aktiemajoriteten till svenska staten och att PRIBO fusionerades med Beijer Invest.

Avkartelliseringen av den svenska bryggeriindustrin innebar således att branschens struktur förändrades. Egentligen kan man säga att kartellen *inte* sprängdes, den bytte bara skepnad. Från att bestått av flera mindre monopol kom kartellen i stor utsträckning att samlas i *en* dominerande aktör – Pripps Bryggerier.

Summary

The main purpose of this thesis is to investigate the Swedish brewing industry during the post-war period between 1945 and 1975. During this period there was a radical change in the political economy concerning problems related to competition and liberalisation of the alcohol policy. To understand the changes that the brewing industry was going through during this period, the institutional theoretical approach of Alfred Chandler and Douglas North has been used. Chandler's discussion concerning the American business environment and how it reacted to institutional change during the late nineteenth century and beyond has been the most important theoretical tool for this study. In creating big business, some of the major industries in the USA were dependent on the institutional framework that followed the anti-trust legalisation institutionalised by the Sherman-act in the 1890's, which in turn led to an increased horizontal integration and creation of holding companies. The point is that Chandler saw a similar development in Western Europe after the Second World War. The structural change, or "big business", that followed was an attendant phenomenon which can partly be explained by limitations in market expansion. In the long run this led to an increased diversification, followed by a need to reorganise the business into hierarchical structured companies with several divisions. By the 1970's this type of big business had become a common phenomenon in many parts of Western Europe.

The process described above is easily recognised in certain industrial sectors in Sweden in the aftermath of the Second World War. An important question in this research is how the actors in the Swedish brewery industry reacted to the new institutional challenges and what kind of strategies they used to cope with increased competition and new ways of organising distribution. To answer this question, Douglas North's institutional theories concerning the actors path

dependency has been most useful, both as a tool to a comprehensive understanding of human behaviour and how the actors trying to do things “as they always has been done”. It is most important to keep this in mind when one investigates the development of the Swedish brewing industry, especially when you try to understand the dynamics underneath the structural change that took place after the war. To answer questions like this, it is necessary to do an extensive empirical investigation. In this thesis most of the major brewing companies are included, as well as an exposition of the most important institutional arrangement that shaped the future of the Swedish brewing industry during the period.

Until the end of the Second World War, most branches of the Swedish trade and industry were organised in trade associations like cartels and trusts. The brewing industry was no exception from this corporate model. Since the beginning of the twentieth century, nearly all of the breweries were organised in the cartel *Bryggeriidkareförbundet*, an organisation that settled fixed prices and distribution areas. Together with the liquor-ration book system and the restricting alcohol policy, the cartel was an important factor which can explain the preservation of the monopolistic business structure during the interwar period.

After the Second World War there was a turn in the official view concerning problems related to competition. In order to create a stronger trade and industry, the debate concerning needs to rationalise the structure of the business organisation became a central aim for all parties concerned. To reach this goal, the monopolistic cartels had to be abolished. In 1946 a bureau of monopolistic investigation, the so called *Monopolutredningsbyrån*, started to register the cartel agreements in most of the branches of the Swedish trade and industry, and the brewing industry became part of this process. In 1954 legislation was made to prevent agreements concerning action taken against increased competition. In this new legislative environment it became obvious that the brewing cartel could not survive, and it was agreed that *Bryggeriidkareförbundet* should cease to exist in 1955. That same year the liquor-ration book system was abolished, and for the first time in almost forty years a beer of a stronger alcoholic percentage, the so called “strong beer” (class III), were introduced through the governmental controlled retailer *AB Nya Systembolaget* (Systembolaget).

The major reason the relatively small breweries scattered around the country had survived during the interwar years was the strict pol-

icy concerning alcohol and concessions to start new breweries, a legislation which supported a limiting competition. This factor explains the strength of the monopolistic agreements made by the members of the cartel. During the institutional changes in the early 1950's, most of the small breweries had difficulties surviving in a competitive market. Instead, it was the major combines in the three biggest cities that strengthened their position – *AB Stockholms Bryggerier* in Stockholm (StB), *AB Pripp & Lyckholm* in Gothenburg (P & L), and the two combines in the southern part of Sweden, who in the late fifties merged into *AB Malmö Förenade Bryggerier* (MFB). It was StB and P & L who started to expand in the early fifties. Since the early twentieth century they had consolidated their regional market position, a process that now intensified. By dual agreement, they did not intervene in each others so called “natural markets”, an important factor that explains the smooth regional expansion. In the late fifties the combines had a total market share of over sixty percent. Most of the smaller breweries had merged into one of the three major combines, but new actors were emerging in the market, breweries which were able to expand in the new institutional framework. First of all it was the cooperative *Wärby Bryggerier*, but the so called *Förbunds Bryggerierna* in Kopparberg and Skruv also became important actors in the struggle for increased market shares.

P & L was the combine who succeeded to expand their market share, and in 1961 they bought and merged with MFB. This was the most important acquisition when one considers the size of market shares, but the dual agreements between StB and P & L was threatened by a minor acquisition when P & L bought *Eskilstuna Bryggeri*, a brewery that was located in the heartland of StB's home market. This move was followed by a crisis, which meant that the competition increased between the two combines. During 1961 and 1962 the so called “war of the beer” threatened the former non-competition consensus, and in the end there were only two options – increased competition with high costs for both parties or to merge into one big brewery combine. The last option became the solution, and in 1963 *AB Pripp-Bryggerierna* (Pripps) was created. The new company had a total market share of 60 percent and became the single most important brewery in Sweden.

It is important to notice that the new institutional framework both meant a concentration of breweries, but at the same time new actors who never had been a part of the cartel, emerged in the market.

During the sixties this dual process became even clearer. There are several factors behind this evolution. First of all the access for new actors in the wake of the institutional change, but the changing structure of the retail trade sector and the more efficient distribution opportunities were also important factors. Together with new distribution network and an unexploited innovation, the tin can, new entrepreneurs could enter the scene and were able to challenge Pripps. The most important entrepreneur during this period and the one who grabbed the new opportunities was *Tingsryds Bryggeri*, a relatively small brewery in the remote county of Småland in the south-eastern part of Sweden. During the fifties Tingsryd expanded through Systembolagets distribution of strong beer, a retail channel the cartel never had control of. But it was in the early sixties that Tingsryd became an important brewery on a national scale. Together with *Plåtmanufaktur AB* (PLM), a combine in the packing industry, they developed beer in tin cans for the major retail traders, often through independent wholesalers. This new combination meant reduced transportation cost and saved the logistic hassle of the returnable bottles, the latter a factor which was very important for both the producers and the retailers. Tingsryds expansion was extraordinary compared to other medium size breweries, a growth that continued in the latter part of the sixties.

In the year of 1965 a new type of beer was introduced - the medium-strong beer (class IIB). Between 1917 and 1955, only beer with a low percentage was permitted. The "pilsnerdricka" (class II) was distributed through retail traders and controlled by the brewing cartel. The introduction of strong-beer in 1955 meant that a stronger brew was allowed and for sale through Systembolaget, but soon after debates concerning further alcohol related liberalisation in the Swedish Parliament paved the way for a stronger beer. In the end it took ten years until the introduction of medium-strong beer. The reaction was immediate, and the sales figures rose sharply, both for Pripps and the smaller breweries. Foreign breweries, mainly from Denmark, Netherlands and West Germany, entered the Swedish beer market in full scale. As the dominant actor, Pripps tried to negotiate with the Danish combines *Carlsberg* and *Tuborg* with no results. It seems that Pripps had more to lose than the other Swedish breweries, since they were the ones who actually lost market shares in the late sixties. Most of the other smaller actors like Tingsryd and *Bryggeri AB Falken* (Falken) went from regional to national distribution and

strengthened their position during this period.

After the merger, Pripps started to plan future rationalisations in production and distribution. In the year of 1965 Pripps had 34 plants for brewing and malting. In a plan for future investments, Pripps presented its goals for the next ten years. It was made clear that the amount of plants should be reduced to three large breweries, two new breweries in Stockholm and Gothenburg and an enlargement of the brewery in Malmö. Even though Pripps lost market shares in the latter part of the sixties the volume of production increased, which meant that it was a difficult task to reorganise the production. Another important quest was an expansion to foreign markets, an ambition which was necessary since growth on the Swedish market was limited. This had to do with political and economical aspects, since the picture of Pripps as a monopolist had grown since the merger in 1963. The export of beer never became a reality, even though Pripps became part of an international cooperation called *SKOL-International*. A new strategy was introduced which meant that Pripps bought the majority of the stocks in a Danish brewery called *Ceres Bryggerier A/S* during the late sixties. This move can not be described as an economic success, but one good thing came out of it since they now had a stronger position in the negotiations with the Danish combine Carlsberg/Tuborg (DfB).

At the end of the sixties, it became obvious for Pripps management that the company had difficulties to expanding in the brewing market. When the expansion in more or less related areas such as food industry became more prominent, the company's old organisation was difficult to maintain. The solution was to reorganise the company in an investment trust in 1972 which became known as PRIBO. The structure of the new company became more or less identical with Alfred Chandlers model of a hierarchical organised and diversified company. At the same time, PRIBO:s group executive board found the brewing division – now a subsidiary to PRIBO – more and more difficult to manage. In 1973, they started negotiations with both DfB and the Swedish government about a sale of the brewing division – Pripps. In the end, the Swedish government became the owner of sixty percent of Pripps, and at the same time, PRIBO merged with another major investment trust called *Beijer Invest*. The negotiations with DfB continued even after the sale to the Swedish government, negotiations that led to a licensing agreement in 1975. The licensing agreement meant that Pripps had the right to produce and distribute

both of DfB's internationally famous brands Carlsberg and Tuborg. It was also agreed that Pripps should sell the Danish brewery Ceres to DfB.

In the mid seventies, the structure of the Swedish brewing industry had changed dramatically – from 128 to 29 breweries during the period 1945 – 1975. In the year of 1972, Pripps bought Tingsryds Bryggeri after three years of preparations, which meant that the only serious challengers to Pripps were the cooperative Wårby Bryggeri, Falken, and the internationally strong brands from the international brewery market. In 1977, the middle-strong beer was abolished. This started a serious crisis for the brewing industry, especially for the small and medium breweries. Pripps dominant position became even stronger, since it bought most of the breweries hit by the crises. But this is another story, made for further investigations.

Käll- och litteraturförteckning

Otryckta källor

Arkiv

Borås Stadsarkiv (BSA):

AB Sandwalls Bryggeri

Föreningen Stockholms Företagsminnen (FSF):

Bryggeriarkivet, Visby Bryggeri AB

ICA historiska arkiv, ICA-centralt

Carlsberg Sveriges arkiv, AB Stockholms Bryggerier

Åhlén & Holm AB:s arkiv

Göteborgs Landsarkiv (GLA):

Pripps Bryggeriers arkiv, C76

AB Pripp & Lyckholm & Pripps Bryggerier

AB Smålands Bryggerier

AB Sveabryggerier

Tingsryds Bryggeri AB

Riksarkivet (RA):

Svenska Bryggareföreningens arkiv

Konkurrensverkets arkiv, kartellregistret.

Opublicerade referenser

Andersson, P. *Företagskoncentrationer och kartellbildningar inom bryggerinäringen i Göteborg 1880 – 1915*. Uppsats i ekonomisk historia vid Ekonomisk-historiska institutionen i Göteborg 2001.

Hane, B. *Ett ovanligt utvecklingsblock. Drivande krafter inom AB Plåtmanufaktur, livsmedelindustri och handel 1943 – 1969*. Uppsats i ekonomisk historia vid Ekonomisk-historiska institutionen i Lund 2004.

Hasselgren, E. *Spriten och profiten. Regleringen av utskänkningen, åren 1919 – 1963*. Licentiatuppsats vid Ekonomisk-historiska institutionen i Göteborg 2004.

Lundqvist, T. *Statens styrning av näringslivet via konkurrens*. Uppsats framlagd vid historikermötet 2005. www.hist.uu.se/historikermote05/program/Ekhist%201/Lundqvist_18.pdf 2005 11 24

Ryde, K. *Brommabryggeriets tillkomst och nedläggning – ett svenskt industrifall*. Underlag till anförande vid Sveriges Bryggmästareföreningens sammankomst 18/11 2004.

- Sandberg, P. *Att värna sina intressen. En studie kring Svenska Bryggareföreningens opinionsarbete rörande nykterhetsrörelsens framväxt och ölets reglering 1880 – 1915*. Uppsats i ekonomisk historia vid Ekonomisk-historiska institutionen i Göteborg 2002.
- Sandberg, P. *Från hantverk till industri. Den svenska bryggerinäringens organisatoriska och produktionstekniska utveckling under institutionella förändringar och tyska influenser*. Magisteruppsats i Europakunskap vid Göteborgs universitet 2003.

Muntliga källor och korrespondens

- Bertil Bergström i Göteborg 9/11 2005 och 23/11 2005
- Henry Larsson i Råå 19/1 2005 och 2/2 2005. Telefonintervju 10/4 2006
- Henry Larsson & Håkan Meyer i Margareterorp 13/1 2005
- Rolf Lundin i Täby 30/6 2005
- Kurt Rydén i Stockholm 29/6 2005, brev 9/9 2005, 10/10 2005, 25/10 2005, 8/3 2006, telefonintervju 4/10 2005, 19/10 2005
- Christer Skantze i Falkenberg 7/3 2006, korrespondens 17/3 2006

Internet

- Banco Bryggerier: www.bancobryggeri.se (2003 10 08)
- Nationalencyklopedin: www.ne.se (2006 04 01)

Tryckta källor och litteratur

- Andersson, T. & Ek, B.Å. *Öl-Hallen 7:an*. Göteborg 1993.
- Anell, B. & Persson, B. *Bryggerinäringen och pilsnerpolitiken – en studie av industriell omvandling och politiska interventioner*. Linköping 1983.
- Attman, A. *Bryggerinäringen i Göteborg, del 2*. Göteborg 1961.
- Beijerinvest AB, årsredovisningar.
- Benestam, S (m.fl.) *Traditionella investmentbolag och utvecklingsbolag. Med speciell hänsyn till deras syfte i strukturrationaliseringssyfte*. Lund 1967.
- Betänkande av 1920 års maltdryckssakkunniga. Stockholm 1922.
- Björklöf, S. *Leksandsbröd. Ett familjeföretag genom tre generationer 1929 – 1999*. Leksand 1999.
- Bodén, Bo. *En jämtländsk företagarverksamhet och dess omvärld. Sven O Persons företagande 1920 – 1990*. Umeå 1995.

- Boje, P. & Johansen, H.C. *Alltid på vej – Albani Bryggerierne historie 1859 – 1984*. Odense 1989.
- Boje, P. & Kallestrup, M. *Marked, erhvervsliv og stat. Dansk konkurrencelovgivning og det store erhvervsliv*. Århus 2004.
- Bondeson, G. *Aritmos. Om företagarganda i en föränderlig tid*. Stockholm 1988.
- Brems, H. (m.fl.) *Konkurrens eller samverkan. En diskussion om kartell- och monopolproblem*. Stockholm 1951.
- Bring, S.E. *Tyska Bryggeriet*. Bidrag till Stockholms bryggerihistoria I. Stockholm 1930.
- Bring, S.E. *Hamburgerbryggeriet till 1910*. Bidrag till Stockholms bryggeriers historia II. Stockholm 1936.
- Bring, S.E. *Münchens bryggeri 1855 – 1910*. Bidrag till Stockholms bryggeriers historia III. Stockholm 1935.
- Bring, S.E. *S:t Eriks bryggeri på Åsögatan (f.d. Neumüllers bryggeri) 1676 – 1910*. Bidrag till Stockholms bryggeriers historia IV. Stockholm 1939.
- Bring, S.E. *Anders och Pehr Bjurholms bryggerier*. Bidrag till Stockholms bryggeriers historia V. Stockholm 1949.
- Bring, S.E. & Simonsson, S. *Grönwalls bryggeri, Nürnbergs bryggeri och Wienerbryggeriet*. Bidrag till Stockholms bryggeriers historia VI. Stockholm 1956.
- Bring, S.E. Simonsson, S. Thunaeus, H. & Björkbom, L. *S:t Eriks bryggeri på Kungsholmen, Pilsnerbryggeriet, Gustaf Piehls bryggeri, F.W. Billes Bryggeri m.fl. & Aktiebolaget Stockholms Bryggerier 1889 – 1910*. Bidrag till Stockholms bryggeriers historia VII. Stockholm 1964.
- Bryggerier och mälterier i Sverige under 150 år. Sammanställt 1994 i samverkan mellan Svenska Bryggareföreningen och Sveriges Bryggmästare Förening. Växjö 1994.
- Chandler, A.D. *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, Massachusetts 1962, 1990.
- Chandler, A.D. *The United States: Seedbed of Managerial Capitalism*, i Chandler, A.D. & Daems, H (red). *Managerial Hierarchies. Comparative Perspectives on the Rise of the Modern Industrial Enterprise*. Cambridge, Massachusetts 1980.
- Chandler, A.D. *Scale and Scope. The dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge, Massachusetts 1990.
- Chandler, A.D. & Daems, H. *Introduction*, i Chandler, A.D. & Daems, H (red). *Managerial Hierarchies. Comparative Perspectives on the Rise of the Modern Industrial Enterprise*. Cambridge, Massachusetts 1980.
- Christensen, C.M. *The Innovator's Dilemma. The Revolutionary Book that will Change the way you do Business*. New York 1997, 2003.

- Coriat, B. & Dosi, G. *Learning how to Govern and Learning how to Solve Problems: On the Co-evolution of Competences, Conflicts and Organizational Routines*, i Chandler, A.D, Hagström, P, & Sövell, Ö. *The Dynamic Firm. The Role of Technology, strategy, Organization, and Regions*. Oxford 1998.
- Den svenska bryggeriindustrien. Industriens utredningsinstitut. Stockholm 1953.
- Daems, H. *The Rise of the Modern Industrial Enterprise: A New Perspective*, i Chandler, A.D. & Daems, H (red). *Managerial Hierarchies. Comparative Perspectives on the Rise of the Modern Industrial Enterprise*. Cambridge, Massachusetts 1980.
- Dickson, H. (m.fl.) *Termer i nationalekonomi: innebörd och sammanhang*. Malmö 1992.
- Fabriks- och hantverksordning. Stockholm 1859.
- Fridlund, M. *Den gemensamma utvecklingen*. Stockholm 1999.
- Gabrielsson, A. *Koncentration och skalekonomi inom malt- och läskedrycksindustrin under 1950- och 1960-talen*. Uppsala 1970.
- Gerentz, S. & Ottosson, J. *Handel och köpmän i Stockholm under ett sekel*. Stockholm 1999.
- Glamann, K. *Carlsbergfondet*. Köpenhamn 1996.
- Glete, J. *Asea under 100 år 1883 – 1983. En studie i ett storföretags organisatoriska, tekniska och ekonomiska utveckling*. Västerås 1983.
- Glete, J. *Ägande och industriell omvandling. Ägargrupper, skogsindustri, verkstadsindustri 1850 – 1950*. Stockholm 1987.
- Glete, J. *Nätverk i näringslivet. Ägande och industriell omvandling i det mogna industrisamhället 1920 – 1990*. Stockholm 1994.
- Gråbacke, C. *Möten med marknaden. Tre svenska fackförbunds agerande under perioden 1945 – 1976*. Göteborg 2002.
- Gustafsson, B. *Power and Economic Institutions. Reinterpretations in Economic History*. London 1991.
- Hamberg, O. *Svensk bryggeriindustri 1885 – 1985*. Stockholm 1985.
- Harding, C. & Joshua, J. *Regulating Cartels in Europe. A Study of Legal Control of Corporate Delinquency*. Oxford 2003.
- Hälsingborgs Bryggeri 1850 – 1950. Hälsingborg 1950.
- Höglund, R. (m.fl.) *Branschrationalisering. Mening Metod Möjligheter*. Stockholm 1958.
- Industridepartementet, Ds I 1978:34, *Bryggeriindustri – förslag till framtida struktur*. Rapport från bryggeriutredningen. Stockholm 1978.
- Johansson, A. *Tingsryds Bryggeri – en avslutad epok*. Tingsås Hembygdsförenings årsskrift 1985.

- Johansson, H. *Den svenska godtemplarrörelsen och samhället*. Stockholm 1947.
- Jörnmark, J. *Innovationer och institutionell omvandling. Distributionssektorn som en del av den svenska modellen efter 1930*. Stockholm 1998.
- Kartellregistret. Meddelanden från Kommerskollegii monopolutredningsbyrå.
- Kjellberg, H. *Organising Distribution. Hakonbolaget and the efforts to rationalise food distribution, 1940 – 1960*. Stockholm 2001.
- Krantz, O. *Studier i svensk godstransportutveckling med särskild hänsyn till lastbilsmens expansion efter 1920*. Lund 1972.
- Kritz, L. *Godstransporternas utveckling i Sverige 1950 – 1966 med utblick mot 1980*. Industriens utredningsinstitut. Stockholm 1968.
- AB Kronan Långebro, årsredovisningar
- Kylebäck, H. *Konsumentkooperation och industrikarteller. Kooperativa förbundets industriföretag före 1939 med särskild hänsyn till margarin-, kvarn-, gummi- och glödlampsbranscherna*. Stockholm 1974.
- Kylebäck, H. *Varuhandeln i Sverige under 1900-talet*. Göteborg 2004.
- Liefmann, R. *Karteller och truster*. Stockholm 1913.
- Lindblad, H. & Lundkvist, S. *Tusen nyktra. 100 år med riksdagens nykterhetsgrupper*. Malmö 1996.
- Lindgren, Å. *Rörelse i tiden. En bok om kampen för ett nyktrare Sverige*. Malmö 2001.
- Ljunggren, A. *Ekonomiska sammanslutningar af monopolistisk natur i Sverige*. Stockholm 1912.
- Lundqvist, T. *Den stora ölkartellen. Branschorganisering och kartellbildning i bryggeriindustrin 1885 – 1914*. Uppsala 1995.
- Lyckholms Bryggeri 1881 – 1931. Göteborg 1933.
- Marcus, M. (red). *Aktiebolaget Vin- och Spritcentralen 1917 – 1942*. Stockholm 1942.
- Millqvist, R. *I kamp för en idé. En bok om Hemköp och maktspelet inom handeln*. Stockholm 1971.
- Mårtenson, S. *Bryggerinäringen i Göteborg, del 1*. Göteborg 1961.
- Nilsson, S. *Bryggeribygnader. En studie i svensk industriarkitektur 1846 – 1918*. Borås 1979.
- North, D.C. *Institutionerna, tillväxten och välståndet*. Stockholm 1993.
- North, D.C. *Understanding the Process of economic Change*. Princeton & Oxford 2005.
- Näringsfrihetsfrågor 1956:2. Meddelanden från kommerskollegii monopolutredningsbyrå. Undersökning angående försäljning av Carnegie porter till AB Förbunds Bryggeriet Södra Sverige, Stockholm 1956.

- Näringsfrihetsförordningen. Nådiga Förordning angående utvidgad Näringsfrihet. Göteborg 1864.
- Olsson, K. *Göteborgs historia. Näringsliv och samhällsutveckling. Från industristad till tjänstestad 1920 – 1995, del 3.* Göteborg 1996.
- Pokorny, C.R. *Investmentbolagen och deras roll på börsen, i Stockholms fondbörs 100 år.* Stockholm 1963.
- Posner, R.A. *Theories of economic regulation.* The Bell Journal of Economics and Management Science, Vol. 5, No 2 1974.
- PRIBO, årsredovisning.
- AB Pripp & Lyckholm, årsredovisningar.
- Pripps bryggerier 1828 – 1928. Göteborg 1928.
- Pripps Bryggerier, årsredovisningar.
- Pris- och kartellfrågor.
- Rubenson, S. *Göteborgssystemet.* Stockholm 1910.
- Rydén, B. *Fusioner i svensk industri. En kartläggning och orsaksanalys av svenska industriföretags fusionsverksamhet 1946 – 69.* Stockholm 1971.
- Samordnad näringspolitik. LO:s strukturutredning. Stockholm 1961.
- Sandberg, L.G. *The Entrepreneur: Innovator or Manager, Individualistic Hero or Factor of Production?*, i Henrekson, M, Larsson, M, & Sjögren, H.(red). *Entrepreneurship in Business and Research. Essays in Honour of Håkan Lindgren.* Stockholm 2001.
- Schröter, H.G. *Cartelization and Decartelization in Europe, 1870 – 1995: Rise and Decline of an Economic Institution.* The Journal of European Economic History, volume 25 Nr 1, 1996
- Schumpeter, J.A. *The Instability of Capitalism.* The Economic journal, Vol. 38, No. 151 1928.
- Schumpeter, J.A. *The Theory of Economic Development. An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle.* Cambridge, Massachusetts 1968.
- Schumpeter, J.A. *Economic theory and Entrepreneurial History*, i Aitken, H.G.J. (red). *Exploration in Enterprise.* Cambridge (Massachusetts) 1967.
- Schön, L. *En modern svensk ekonomisk historia. Tillväxt och omvandling under två sekel.* Stockholm 2000.
- Statens Industriverk SIND 1976:6 *Malt- och läskedrycksindustri.* Stockholm 1976.
- AB Stockholms Bryggeriers, årsredovisningar.
- Svensk författningssamling.
- Svenska Aktiebolag.

- Svenska Bryggareföreningen 1885 – 1935. Stockholm 1935.
- Svenska Bryggareföreningen 75 år. Stockholm 1960.
- Sveriges Bryggeriindustri. Meddelande af Svenska Bryggareföreningen. Stockholm 1914.
- SOS. *Handel och Utrikeshandel* 1954 – 1975.
- SOU 1936:5 *Betänkande med förslag angående revision av lagstiftningen rörande tillverkning, beskattning och försäljning av maltdrycker, 1934 års maltdrycks-kommitté*. Stockholm 1936.
- SOU 1945:42 *Utredningar angående ekonomisk efterkrigsplanering XII. Framställningar och utlåtanden från Kommissionen för ekonomisk efterkrigsplanering 5. Betänkande angående övervakning av konkurrensbegränsande företeelser inom näringslivet*. Stockholm 1946.
- SOU 1951:27 *Konkurrensbegränsning. Betänkande med förslag till lag om skydd mot samhällsskadlig konkurrensbegränsning. Betänkande av Nyetableringssakkunniga (del 1)*. Stockholm 1951.
- SOU 1951:28 *Konkurrensbegränsning. Betänkande med förslag till lag om skydd mot samhällsskadlig konkurrensbegränsning. Betänkande av Nyetableringssakkunniga (del 2 med bilagor)*. Stockholm 1951.
- SOU 1952:55 *Tillverkning och försäljning av maltdrycker. 1944 års Nykterhetskommittés betänkande*. Stockholm 1953.
- SOU 1959:46 *Ölfrågan. Betänkande av 1954 års Bryggeriutredning*. Stockholm 1959.
- SOU 1973:15 *Kommunal planering och detaljhandel. Betänkande av Butiksetableringsutredningen*. Stockholm 1973.
- SOU 1974:91 *Alkoholpolitik del 2, Åtgärder. Betänkande av alkoholpolitiska utredningen*. Stockholm 1974.
- Thunaeus, H. *Ölets historia i Sverige*. Stockholm 1970.
- Thulin, E.J. & Marcus, M. *Göteborgssystemet 1865 – 1945*. Göteborg 1947.
- Tingsryds Bryggeri AB, årsredovisningar.
- Trolle, U. *Detaljhandeln av idag – en översikt*. Göteborg 1956.
- Trolle, U. *Studier i konkurrensfilosofi*. Göteborg 1963.
- Wells, W. *Antitrust and the Formation of the Postwar World*. New York 2002.
- Wigforss, E. *Samarbete mellan staten och det enskilda näringslivet*. Stockholm 1938.
- Wiberg, L. *Bryggare och bryggerier i Göteborg i äldre tider*. Göteborg 1934.

Fack- och dagspress

Affärsvärlden

Barometern

Bryggeritidningen. Organ för Skattefria Bryggeriers Riksförbund

Dagens Nyheter

Eskilstuna-Kuriren

Flaskposten. Personaltidning utgiven av Pripps Bryggerier

Fri köpenskap

Goteborgs Handel- och Sjöfarts Tidning

Handelsnytt

Köpmannen

Ny Dag

Pripps-Tidningen

Stockholms-Tidningen

Svensk Bryggeritidskrift. Organ för SBF

Svensk Industritidning

Svenska Bryggareföreningens Månadsblad. Organ för SBF och SVR

Svenska Dagbladet

Sydsvenska Dagbladet

Tabell-, diagram-, och figurförteckning

Tabeller

Tabell 2.1 Antal skattepliktiga bryggerier i Sverige 1913/14 – 1944/45

Tabell 2.2 1923 års klassindelning av maltdrycker

Tabell 3.1 Antal skattepliktiga bryggerier i Sverige 1945/46 – 1974/75

Tabell 3.2 De sex största bryggerikoncernernas andel av ölproduktionen 1947/48

Tabell 3.3 Pripp & Lyckholms och Sveagruppens produktionsomsättning (klass II), oktober 1951

Tabell 3.4 Fyra koncerners procentuella andel av ölproduktionen 1955 och 1958

Tabell 4.1 Marknadsandelar för malt- och läskedrycksindustrin 1961

Tabell 4.2 Pripp & Lyckholm, Eskilstuna Bryggeri och Malmö Förenade Bryggeriers malt- och läskedrycksförsäljning 1959/60

Tabell 4.3 Pripp & Lyckholms organisationsplan 1961

Tabell 4.4 Förvärvsplan för fristående bryggerier 1963

Tabell 4.5 Stockholms Bryggeriers och Pripp & Lyckholms maltdrycksförsäljning 1959/60 – 1962/63

Tabell 4.6 Antal tillverkningsenheter inom den skattepliktiga bryggeriindustrin 1957 och 1962

Tabell 5.1 Omsättning för fem livsmedelsdetaljister 1950 – 1960

Tabell 5.2 Den svenska detaljhandeln 1971

Tabell 5.3 Förpackningstyper inom bryggeriindustrin 1901 – 1971

Tabell 5.4 Försäljning av öl (klass I och II) fördelad på kundkategorier 1954/55 – 1964

Tabell 5.5 Bryggeriernas försäljningsformer fördelad på kundkategorier 1968/69

Tabell 5.6 De svenska bryggeriernas planerade mellanölssortiment 1965

Tabell 5.7 Den svenska maltdrycksförsäljningen 1955 – 1975

Tabell 5.8 Svensk import av maltdrycker 1954 – 1975

Tabell 5.9 Importens andel av den svenska maltdrycksförsäljningen 1966 – 1975

Tabell 5.10 Den svenska maltdrycksimportens volymmässiga fördelning på olika länder 1970 – 1975

Tabell 6.1 Bryggeriernas försäljningsutveckling 1965 – 1969

Tabell 6.2 Bryggeriernas produktionsutveckling 1965 – 1969

Tabell 7.1 Pripps tillverkningsenheter enligt regionindelningen oktober 1965

Tabell 7.2 Nedlagda tillverkningsenheter inom Pripps (Pripp & Lyckholm och Stockholms Bryggerier) 1955 – 1965

Tabell 7.3 Pripps malt- och läskedryckstillverkning samt produktionskapacitet 1964/65

Tabell 7.4 Pripps tillverkningsenheter i oktober 1970

Tabell 7.5 Pripps distributionsorganisation 1971 – 1972

Tabell 7.6 Pripps maltdrycksförsäljning 1963/64 – 1971/72

Tabell 7.7 Pripps marknadsandelar (maltdrycker) 1963/64 – 1970/71

Tabell 7.8 Pripps försäljningsutveckling av malt och läskedrycker i Norrland 1966/67 – 1970/71

Tabell 8.1 PRIBO:s verksamhetsgrenar 1974

Tabell 8.2 Pripps maltdrycksförsäljning 1971/72 – 1974/75

Tabell 8.3 Tillverkningsenheter nedlagda av Pripps 1968 – 1975

Tabell 8.4 Pripps tillverkningsenheter i oktober 1975

Diagram

Diagram 3.1 Stockholms Bryggeriers och Pripp & Lyckholms maltdrycksförsäljning 1950 (1953) – 1960

Diagram 3.2 Försäljning per anställd hos Stockholms Bryggerier och Pripp & Lyckholm 1952/53 – 1962/63

Diagram 5.1 Tre medelstora bryggeriers omsättning 1963 – 1975

Diagram 5.2 Import och export av maltdrycker i Sverige 1951 – 1975

Diagram 6.1 Tingsryds Bryggeri AB omsättning 1954 – 1962

Diagram 6.2 Tingsryds Bryggeri AB omsättning 1962 – 1974

Diagram 6.3 Bryggeri AB Falkens omsättning 1954 – 1963

Diagram 6.4 Bryggeri AB Falkens omsättning 1963 – 1975

Diagram 8.1 Pripps (koncernens) soliditet 1964 – 1974

Diagram 8.2 Tillverkningsvolym per anställd inom Pripps dryckesrörelse 1963/64 – 1974/75

Figurer

Figur 1.1 Den hierarkiska organisationsstrukturen i en diversifierad koncern

Figur 1.2 Omvandlingsmodell

Figur 4.1 Den svenska bryggerimarknaden 1963

Figur 8.1 PRIBO:s organisationsstruktur 1972

Figur 8.2 Koncernstruktur i Beijerinvest AB:s rörelsedrivande företag 1975

Bilaga 1

Beskattning och prisregleringar

Beskattning av maltdrycker

Beskattningen av produktion och försäljning av maltdrycker var fram till 1940 baserad på en tillverkningskatt, den s.k. maltskatten. Genom 1903 års maltdryckstillverkningsförordning sattes en gräns mellan skattefria bryggerier (svagdricksbryggerier) och skattepliktiga bryggerier (ölbryggerier). Detta innebar att antalet mindre bryggerier ökade, då dessa gynnades av förordningens utformning. Justeringar i regleringen gjordes år 1907 och 1909, då skattelagstiftningen förändrades och grunden för 1917 års koncessionssystem utformades. Det var även vid denna tid som Kontrollstyrelsen tillsattes som övervakande myndighet. Beskattningsformen var därefter intakt t.o.m. 1939, då den tidigare råvarubeskattningen ersattes med produktionsbeskattning. Beskattningen skulle utgå från ett bestämt belopp (ören) per liter producerad maltdryck (klass II och III). Samtidigt togs den s.k. degressionen bort, som hade inneburit att samtliga bryggerier betalade lika skatt för samma tillverkade kvantitet. Genom förändringen skulle de mindre bryggerierna gynnas på de större bekostnad. Även kolsyrade läskedrycker kom att beskattas, men det var först år 1948 som lättöl (lagrad svagdricka) blev föremål för beskattning.¹

Punktskatten, som ersatte den tidigare maltskatten, kom från 1940-talet och framåt att successivt höjas. Detta hade likt övrig alkoholagstiftning tydliga alkoholpolitiska kopplingar, då ett högre pris förväntades påverka konsumtionen negativt.² Allt sedan starkölsreformen år 1955 var denna ambition tydlig gällande beskattningens storlek i förhållande till produktens alkoholstyrka. Att läskedrycker beskattades efter år 1940 bör däremot tillskrivas strikt fiskala intressen, vilket hade att göra med den ansträngda statsfinansiella situationen under andra världskriget.³

1. Pris- och kartellfrågor 1972:6-7, s. 54f.

2. Industridepartementet, Ds I 1978:34, s. 13.

3. Pris- och kartellfrågor 1972:6-7, s. 55.

Tabell 1. Skatt på maltdrycker 1940 – 1975 (öre per liter)

Ändrings- datum	Starköl klass III	Mellanöl klass IIB	Pilsner klass II (A)	Lagrat lättöl klass I
1940 1/2	54	-	30	-
1941 1/6	54	-	30	-
1948 1/6	72	-	39	9
1950 1/12	76	-	42	12
1954 1/7	78	-	42	-
1955 1/10	135	-	42	-
1958 20/3	141	-	48	12
1965 1/10	141	96	48	12
1970 9/2	200	130	60	12
1973 1/1	250	150	75	12
1975 11/5	287	187	107	39

Källa: SIND 1976:6, s. 14. Anm. 1. Mellan 1940 – 1955 var försäljning av starköl (klass III) endast tillåten för export eller mot recept. Anm. 2. Pilsner klassificerades som klass II fram till den 1 oktober 1965, då den ändrades till klass IIA.

Det framstår tydligt att beskattningen var progressiv, då de starkare maltdryckerna (klass III och klass IIB) vid introduktionen år 1955 respektive 1965 hade en högre beskattning per enhet. En undersökning som genomfördes av Statens Jordbruksnämnd visar att punktskatternas procentuella andel av årsmedelpriserna i detaljhandeln (för starköl utgick man från utskänkingspriser) var relativt konstanta, dock med vissa fluktuationer.⁴

Det bör tilläggas att två olika skatteregleringar och avgifter implementerades under 1960- och 1970-talet. År 1960 infördes utjämningskatter och råvaruprisutjämnande bidrag (beroende på det svenska medlemskapet i EFTA) på de jordbruksprodukter, som till följd av den svenska jordbruksregleringen betingade ett högre pris i Sverige än på världsmarknaden. Utjämningskatter fastställdes till ett visst

4. Punktbeskattningens procentuella andel av årsmedelpriset för starköl (utskänkning) var år 1960: 28,1 %, 1965: 25,3 %, 1970: 30,4 % och 1975: 29,8 %. Gällande mellanöl var punktbeskattningens procentuella andel av årsmedelpriset (i detaljhandeln) år 1965: 31,3 %, 1970: 34,6 % och 1975: 30,8 %. Gällande pilsner (klass II/IIA) var punktbeskattningens procentuella andel av årsmedelpriset (i detaljhandeln) år 1960: 31,4 %, 1965: 25,4 %, 1970: 24,2 % och 1975: 26,0 %. Efter samma princip rörande lättöl var den procentuella andelen år 1960: 11,1 %, 1965: 8,0 %, 1970: 5,9 % och 1975: 11,5 %. Se: SIND 1976:6, s. 16.

penningbelopp per kvantitetsenhet av den produkt som inbegreps i systemet. De intäkter som staten fick skulle användas som kompensation till de tillverkare som använde svenska jordbruksråvaror, beräknat på differensen mellan det svenska priset och det rådande världsmarknadspriset. Fram till år 1967 gällde utjämningskatten enbart klass I och klass II /IIA, men därefter (fram till 1973) kom även systemet att inbegripa samtliga maltdrycksklasser. Beloppen var under perioden relativt konstanta och styrdes inte av förändringar i penningvärde och marknadspriser. *Råvaruprisutjämnningen*, de bidrag som syftade till att justera de inhemska priserna med världsmarknadspriserna, var till skillnad från utjämningskatterna mycket fluktuerande och styrdes av relationen mellan de svenska priserna och världsmarknadspriserna.⁵ En förpackningsavgift på tio öre per förpackning gällande samtliga dryckesförpackningar infördes år 1973, exkluderat de förpackningar som understeg 20 cl och översteg 3 liter. Bakgrunden till denna avgift var miljömässiga hänsynstagen, vilket innebar att man samtidigt även höjde panten på returförpackningar och emballage. Denna kostnad lades på emballagetillverkaren och grossisterna.⁶

Prisregleringar

Priskontrollen, och den myndighet (Priskontrollnämnden) som tillsattes under andra världskriget, hade enligt bedömare, dämpande effekt på monopolistisk produktions- och prispolitik inom flera branscher.⁷ År 1953 hade SBF:s förhandlingar med Priskontrollnämnden lett fram till att prisstoppet på maltdrycker inom producentledet upphävdes, samtidigt som man från SBF:s sida uttalat att föreningen (genom BIF) skulle verka för en sund prisutveckling, och att prishöjningar enbart skulle följa ”oförutsedda kostnadsökningar”. I det avtal som tecknades mellan Priskontrollnämnden

5. För bryggeriindustrins vidkommande innebar detta enligt Statens Industriverk följande: ”De genomgående lägre råvaruprisutjämnande bidragen än utjämningskatterna har medfört att bryggerierna fått kostnadsökningar som till en början inte avsågs. Den negativa skillnaden mellan utjämningsbidragen och utjämningskatt kom i realiteten att fungera som en extra punktskatt. Detta förhållande uppstod med anledning av att utjämningskatten som bestämdes av riksdagen var förhållandevis trögrörlig, medan prisutjämningsbidraget var betydligt lätttrörligare då det fastställdes med utgångspunkt från världsmarknadspriserna på korn och malt, utan hänsyn till gällande skattesatser.” *Källa: SIND 1976:6, s. 17f.*

6. SIND 1976:6, s. 19.

7. SOU 1945:42, s. 28.

och BIF stipulerades det att BIF skulle anmäla varje prishöjning som ett medlemsbryggeri ansökte om. Den skulle vara anmält till Priskontrollnämnden minst två veckor innan prishöjningen trädde i kraft. Om Priskontrollnämnden inte lämnade någon erinran inom en vecka ansågs prishöjningen legitim.⁸ Prisstoppet ersattes sålunda av ett förfarande som gjorde det möjligt för staten att behålla kontrollen över bryggeriindustrins prissättning. I 1954 års bryggeriutredning fastslogs det att bryggerierna efter slopandet av prisstoppet år 1953 bedrivit en ”restriktiv prispolitik.”⁹

Under 1960-talet stod frågan om priskontroll inte i fokus, och det är oklart huruvida det tidigare avtalet mellan BIF och Priskontrollnämnden fortsatt var gällande. Det allmänna prisstopp som trädde i kraft i oktober 1970 och varade fram till slutet av 1971 inbegrep malt- och läskedrycker. Under denna period medgavs pris- och kartellnämnden två smärre prishöjningar på samtliga maltdrycksklasser med undantag för starköl. I det allmänna prisstoppets spår följde en utökad priskontroll från statens sida genom en utvidgad och intensifierad prisövervakning från pris- och kartellnämnden.¹⁰ I Statens Industriverks undersökning år 1976 gjordes beräkningar på både producentprisutvecklingen och konsumentprisutvecklingen rörande maltdrycker.

Tabell 2 Producentprisutvecklingen för maltdrycker 1965-1973.
Index 1965 = 100.

Varuslag	1965	1970	1971	1972	1973
Kl. I (L)	100	114	134	151	156
Kl. IIA	100	100	108	125	130
Kl. IIB	100	107	113	125	136
Kl. III	100	121	126	146	152

Källa: SIND 1976:6, s. 58.

8. Pripps Bryggerier, circular från BIF 30/6 1953, bilaga till direktionsprotokoll 865, A3 BA:71, C76:1, GLA.
9. SOU 1959:46, s. 66.
10. SIND 1976:6, s. 20. En effekt av prisstoppet 1970-71 var enligt Kurt Rydé att Pripps, som var den prisledande aktören till följd av de kraftiga strukturrationaliseringsvinsterna, inte fick höja priserna p.g.a. den positiva resultatutvecklingen. För de övriga bryggerierna blev denna situation mycket svårhanterbar och flera aktörer fick på sikt mycket svårt att nå en tillfredställande lönsamhet. *Källa: Intervju med Kurt Rydé i Stockholm 29/6 2005.*

Producentprisutvecklingen i tabell 2 avspeglar de ökningar i produktionskostnader, som till skillnad från konsumentprisutvecklingen inte hade en markant procentuell kostnadsökningstakt.

Tabell 3 Konsumentprisutvecklingen för maltdrycker. Index 1965 = 100.

Varuslag	1965	1970	1971	1972	1973
Kl. I (L)	100	125	135	149	169
Kl. IIA	100	121	131	143	163
Kl. IIB	100	122	134	142	155
Kl. III	100	118	126	135	154

Källa: SIND 1976:6, s. 59.

Anm. Konsumentprisutvecklingen för starköl (klass III) är beräknat på utskänkingspriset. Enligt SIND var handelsmarginalen (utskänkingsmarginalen) i denna försäljningsform lägre än handelsmarginalen inom detaljhandeln (utminuterings).

Jämför man prisutvecklingen i tabellerna ovan är det uppenbart att handelns ökade marginaler och produktionsskatterna inverkan på konsumentpriset skapade en snabbare prisstegring än inom producentledet. Speciellt intressant är det att jämföra prisstegringen på mellanöl och pilsner, som fram till år 1973 ökade med 55 respektive 63 procent, medan konsumentpriset för lättöl under hela perioden hade en snabbare prisutveckling. Enligt SIND berodde skillnaden i utvecklingshastighet på att handelsmarginalerna och produktionskostnaderna hade ökat snabbare än produktionskostnaderna. Vad denna skillnad indikerar är att skatteeffekten (produktionskatt och mervärdesskatt) gav tydliga utslag på konsumentprisbildningen. Vid en beräkning av konsumentprisets uppbyggnad för samtliga maltdrycksklasser fastslog utredningen, med utgångspunkt från år 1974, att den procentuella fördelningen var; mervärdesskatt 13,5 %; särskild varuskatt 23,5 %; transport och handelsmarginal 21,9%; produktionsvärde (inkl. importvärde) 41,1 %.¹¹

11. SIND 1976:6, ss. 58, 60.

Bilaga 2

AB Stockholms Bryggeriers, AB Pripp & Lyckholms och Pripps Bryggeriers förvärv av ölbryggerier 1945 - 1975

1. AB Stockholms Bryggerier 1945 – 1963

Nya Bryggeri AB (Västerås)	1948
Westerås Bryggeri AB	1949
Nyköpings Bryggeri AB	1949
Sala Ångbryggeri AB	1951
AB Nya Centralbryggeriet (Linköping)*	1954
Wexjö Bayerska Bryggeri	1955
Åtvidabergs Bryggeri	1957
Askersunds Bryggeri AB	1959
Lidköpings Bryggeri AB*	1962
Avesta Bryggeri AB	1962
Arboga Bryggeri AB	1962

2. AB Pripp & Lyckholm 1945 - 1963

AB Sveabryggerier*	1951
Hjo Bryggeri	1951
Bryggeriet Viktoria (Falköping)	1951
AB Smålands Bryggerier*	1955
Norlings Bryggeri (Örebro)	1955
Eskilstuna Bryggeri AB*	1961
AB Malmö Förenade Bryggerier*	1961
Tidaholms Bryggeri	1963

3. Pripps Bryggerier 1964 – 1975

Tingsryds Bryggeri AB	1972
AB Gällivare Bryggeri (Top-bryggerierna)	1972
Hernö Bryggeri/Sundsvallsbryggerier AB*	1973

Källor: AB Stockholms Bryggeriers arkiv, Pripps Bryggeriers arkiv och Bryggerier och mälterier i Sverige under 150 år.

Anm. 1. De bryggerier som anges tillhör kategorin ölbryggerier (skattepliktiga bryggerier). Vatten- läsk- och svagdrickstillverkare (skattefria bryggerier) är alltså inte representerade.

Anm. 2. Koncernbryggeriernas dotterbolag är inte angivna.

Anm. 3. Uppställningen är inte komplett: För ytterligare information se: Bryggerier och mälterier i Sverige under 150 år.

MEDDELANDEN FRÅN EKONOMISK HISTORISKA INSTITUTIONEN

1. Sture Mårtenson: Agiot under kreditsedelepoken 1789-1802. 1958.
2. Marianne Nilsson: Öresundstullsräkenskaperna som källa för fraktfarten genom Öresund under perioden 1690-1709. 1962.
3. Rolf Adamson: Den svenska järnhanterings finansieringsförhållanden. Förlagsinteckningar 1800-1884. 1963.
4. Rolf Adamson: De svenska järnbrukens storleksutveckling och avsättningsinriktning 1796-1860. 1963.
5. Martin Fritz: Gustaf Emil Broms och Norrbottens järnmalm. En studie i finansieringsproblematiken under exploateringstiden 1891-1903. 1965 .
6. Gertrud Wessberg: Vänersjöfarten under 1800-talets förra hälft. 1966.
7. Rolf Adamson: Järnavsättning och bruksfinansiering 1800-1860. 1966.
8. Sture Martinius: Befolkningsrörlighet under industrialismens inledningskede i Sverige. 1967.
9. Ingemar Nygren: Svensk sparbanksutlåning 1820-1913. En analys av de större sparbankernas kreditgivning. 1967.
10. Carin Sällström-Nygren: Vattensågar och ångsågar i Norrland under 1800-talet. 1967.
11. Martin Fritz: Järnmalmproduktion och järnmalmemarknad 1883-1913. De svenska exportföretagens produktionsutveckling, avsättningsinriktning och skeppningsförhållanden. 1967.
12. Martin Fritz: Svensk järnmalmsexport 1883-1913. 1967.
13. Gösta Lext: Mantalsskrivningen i Sverige före 1860. 1968.
14. Martin Fritz: Kirunagruvornas arbetskraft 1899-1905. Rekrytering och rörlighet. 1969.
15. Jan Kuuse: Varaktiga konsumtionsvarors spridning 1910-1965. En indikator på välståndsutvecklingen i Sverige. 1969. (Akademiförlaget).
16. Ingela Elison: Arbetarrörelse och samhälle i Göteborg 1910-1922. 1970.
17. Sture Martinius: Agrar kapitalbildning och finansiering 1833-1892. 1970.
18. Ingemar Nygren: Västsvenska sparbankers medelplacering 1820-1913. 1970.
19. Ulf Olsson: Lönepolitik och lönestruktur. Göteborgs verkstadsarbetare 1920- 1949. 1970.
20. Jan Kuuse: Från redskap till maskiner. Mekaniseringsspridning och kommersialisering inom svenskt jordbruk 1860-1910. 1970.
21. Sture Martinius: Jordbruk och ekonomisk tillväxt i Sverige 1830-1870. 1970.
22. Ingemar Nygren: Svenska sparbankers medelplacering 1914-1968. En undersökning av de större sparbankerna. 1970.
23. Jan Kuuse: Inkomstutveckling och förmögenhetsbildning. En undersökning av vissa yrkesgrupper 1924-1959. 1970.
24. Ulf Olsson: Regionala löneskillnader inom svensk verkstadsindustri 1913- 1963. 1971.
25. Kent Olsson: Hushållsinkomst, inkomstfördelning och försörjningsbörda. En undersökning av vissa yrkesgrupper i Göteborg 1919-1960. 1972.
26. Artur Attman: The Russian and Polish markets in international trade 1500-1650. 1973.
27. Artur Attman: Ryssland och Europa. En handelshistorisk översikt. 1973.
28. Ulf Olsson: Upprustning och verkstadsindustri i Sverige under andra världskriget. 1973.
29. Martin Fritz: German steel and Swedish iron ore 1939-1945. 1974.
30. Ingemar Nygren: Svensk kreditmarknad under freds- och beredskapstid 1935-1945. 1974.
31. Lars Herlitz: Jordegendom och ränta. Omfördelningen av jordbrukets merprodukt i Skaraborgs län under frihetstiden. 1974.
32. Hugo Kylebäck: Konsumentkooperation och industrikarteller. Kooperativa förbundets industriföretag före 1939 med särskild hänsyn till margarin-, kvarn-, gummi- och glödlampsbranscherna. 1974. (Rabén & Sjögren).
33. Martin Fritz: Ernst Thiel. Finansman i genombrottstid. 1974.

34. Jan Kuuse: Interaction between agriculture and industry. Case studies of farm mechanisation and industrialisation in Sweden and the United States 1830-1930. 1974.
35. Lars Herlitz: Fysiokratismen i svensk tappning 1767-1770. 1974.
36. Sven-Olof Olsson: German coal and Swedish fuel 1939-1945. 1975.
37. Ulf Olsson: The creation of a modern arms industry. Sweden 1939-1974. 1977.
38. Sverker Jonsson: Annonser och tidningskonkurrens. Annonsernas roll i tidningsekonomi och betydelse för koncentrationsprocessen i Stockholm, Göteborg och Malmö. 1977.
39. Ekonomisk-historiska studier tillägnade Artur Attman. 1977.
40. Bertil Andersson: Handel och hantverk i Göteborg. Två företagargrupperns ekonomiska utveckling 1806-1825. 1977.
41. Folke Karlsson: Mark och försörjning. Befolkning och markutnyttjande i västra Småland 1800-1850. 1978.
42. Hans Wallentin: Arbetslöshet och levnadsförhållanden i Göteborg under 1920-talet. 1978.
43. Sverker Jonsson: Annonsojkkotten mot Göteborgs Handels- och Sjöfartstidning 1940. Myt eller realitet? 1979.
44. Ingemar Nygren: Riksgäldskontoret 1939-1945. Statlig upplåning för beredskap och räntestabilisering. 1979.
45. Hugo Kylebäck: Konsument- och lantbrukskooperationen i Sverige. Utveckling, samarbets- och konkurrensförhållanden före andra världskriget. 1979. Andra upplagan 1984.
46. Lars-Åke Engblom: Arbetarpressen i Göteborg. En studie av arbetarpressens förutsättningar, arbetarrörelsens presspolitik och tidningskonkurrensen i Göteborg 1890-1965. 1980.
47. Ingemar Nygren: Svensk kreditmarknad 1820-1875. Översikt av det institutionella kreditväsendets utveckling. 1981.
48. Jerker Carlsson: The limits to structural change. A comparative study of foreign direct investment in Liberia and Ghana 1950-1971. 1981. (Nordiska Afrikainstitutet)
49. Lasse Cornell: Sundsvallsdistriktets sågverksarbetare 1860-1890. Arbete, levnadsförhållanden, rekrytering. 1982.
50. Martin Fritz, Ingemar Nygren, Sven-Olof Olsson, Ulf Olsson: The adaptable nation. Essays in Swedish economy during the Second World War. 1982. (Almqvist & Wiksell International.)
51. Bengt Berglund: Industrierbetarklassens formering. Arbete och teknisk förändring vid tre svenska fabriker under 1800-talet. 1982.
52. Sverker Jonsson: Pressen, reklamen och konkurrensen 1935-1978. 1982.
53. Carl-Johan Gadd: Järn och potatis. Jordbruk, teknik och social omvandling i Skaraborgs län 1750-1860. 1983.
54. Gösta Lext: Studier i svensk kyrkobokföring 1600-1946. 1984.
55. Lasse Cornell: Arbete och arbetsformernas utveckling. 1986.
56. Bengt Berglund: Kampen om jobben. Stålindustrin, facket och löntagarna under 1970-talskrisen. 1987.
57. Christina Johansson: Glasarbetarna 1860-1910. Arbete, levnadsförhållanden och facklig verksamhet vid Kosta och andra glasbruk under industrialismens genombrottskede. 1988.
58. Urban Herlitz: Restadtegen i världsekonomin. Lokala studier av befolkningstillväxt, jordbruksproduktion och fördelning i Västsverige 1800-1860. Göteborg 1988.
59. Jan Bohlin: Svensk varvsindustri 1920-1975: lönsamhet, finansiering och arbetsmarknad. 1989.
60. Sven A. Björkenstam: Svenskt skeppsbyggeri under 1800-talet. Marknad och produktion. 1989.
61. Luis Bértola: The manufacturing industry of Uruguay, 1913-1961: a sectoral approach to growth, fluctuations and crisis. (Institute of Latin American Studies, Stockholm University Monograph Nr 20). Göteborg-Stockholm. 1990.

62. Bertil Fridén: På tröskeln till marknaden. Makt, institutionell kontext och ekonomisk effektivitet i Västsverige 1630-1800. 1991.
63. Lars Herlitz: Koppskatten i det äldre tjänstesamhället. Den mantalsskrivna befolkningen i Skaraborgs län 1699-1767. 1991.
64. Carl-Johan Gadd: Självhushåll eller arbetsdelning? Svenskt lant- och stads-hantverk ca 1400-1860. 1991.
65. Mats Bladh: Bostadsförsörjningen 1945-1985. Det industriella byggandets uppgång och fall. 1992. (Statens institut för byggnadsforskning, Gävle)
66. Birgit Karlsson: Handelspolitik eller politisk handling. Sveriges handel med öststaterna 1946-1952. 1992.
67. Jan Jörnmark: Coal and Steel in Western Europe 1945-1993: Innovative Change and Institutional Adaptation. 1993.
68. Torbjörn Mårtensson: Bantågens gång. Järnvägens godstrafik och dess anpassning till näringslivets rumslighet, branschstruktur och transportefterfrågan 1890-1985. 1994.
69. Jón Th. Thór: British Trawlers and Iceland 1919-1976. 1995. (Fiskeri- og Sjöfartsmuseet, Esbjerg)
70. Staffan Sundin: Från bokförlag till mediekoncern. Huset Bonnier 1909-1929. 1996.
71. Ulf Olsson (ed), Business and European Integration since 1800. Regional, National and International perspectives. 1997.
72. Martti Rantanen: Tillväxt i periferin. Befolkning och jordbruk i Södra Österbotten 1750-1890. 1997.
73. Rudolf Tempsch: Från Centraleuropa till folkhemmet. Den sudettyska invandringen till Sverige 1938-1955. 1997.
74. Åke Edén: Hävstången. Agrarkooperativa utvecklingsförsök i Östbengalen/Bangladesh 1860-1984. 1998.
75. Christina Mårtensson: Tjänstebefattning som kan för henne vara passande. Uppkomst och utveckling av könsbundna befattningar vid telegrafverket 1865-1984. 1998.
76. Björn Tropp: Att sätta spaden i jorden. Kommunalpolitiskt handlingsutrymme 1945-1985. 1999.
77. Kerstin Norlander: Människor kring ett företag. Kön, klass och ekonomiska resurser Liljeholmens Stearinfabriks AB 1872 -1939. 2000.
78. Christina Telasuo: Småstater under internationalisering. Valutamarknadens avreglering i Sverige och Finland på 1980-talet. En studie i institutionell omvandling. 2000
79. Bengt-Olof Andersson: Den svenska modellens tredje kompromiss. Efterkrigstidens välfärdspolitik med utgångspunkt från industrins kompetenssäkring och skolans reformering. 2000.
80. Berit Larsson: Svenska varoro på svenska kölar. Staten, industrialiseringen och linjesjöfartens framväxt i Sverige 1890-1925. 2000.
- 81-83. Christina Dalhede: Handelsfamiljer på stormaktstidens Europamarknad 1-3. 2001. (Warne förlag)
84. Lage Rosengren: Jord och folk. Om produktiva resurser i västsvensk blandbygd under 1700-talet. 2001.
85. Carina Gråbacke: Möten med marknaden. Tre svenska fackförbunds agerande under perioden 1945-1976. 2002.
86. Staffan Granér: Samhävd och rågång. Egendomsrelationer, ägoskiften och marknadsintegration i en värmländsk skogsbygd 1630-1750. 2002.
87. Ingela Karlsson: Kriget, staten och rederierna. Den svenska handelsflottan 1937-1947. 2003.
88. Torbjörn Mårtensson: med öppen blick för framtiden och utvecklingen. Reglering och konkurrens inom den yrkesmässiga landsvägstrafiken 1921-1939. 2003.
89. Per Hallén: Järnets tid. Den svenska landsbygdsbefolkningens järninnehav och järnkonsumtion 1750-1870. 2003.

90. Linda Lane: *Trying To Make A Living. Studies in the economic life of women i interwar Sweden.* 2004.
91. Martin Kahn: *Measuring Stalin's Strength during Total War. U.S. and British intelligence on the economic and military potential of the Sovjet Union during the Second World War, 1939-45.* 2004.
92. *Markets and Embeddedness. Essays in honour of Ulf Olsson.* 2004.
93. Erik Örjan Emilsson: *Before 'The European Miracles' Four Essays on Swedish Preconditions for Conquest, Growth and Voice.* 2005.
94. Hrefna M. Karlsdottir: *Fishin on Common Grounds. The Consequences of unregulated Fisheries of North Sea Herring in the Postwar Period,* 2005.
95. Oskar Broberg: *Konsten att skapa pengar. Aktiebolagens genombrott och finansiell modernisering kring sekelskiftet 1900,* 2006.
96. Christina Dalhede: *Viner, Kvinnor, Kapital – En 1600-talshandel med potential? Fjärrhandelsfamiljerna Jeronimus Möller i Lübeck och Sibrant Valck i Göteborg. Handelsfamiljer på Stormaktstidens Europamarknad 4.* (Warne förlag), Partille-Göteborg 2006.
97. Christina Dalhede: *Varor och Familjer, Lübeck och Göteborg. CD-Rom. Handelsfamiljer på Stormaktstidens Europamarknad 5.* (Warne förlag), Partille-Göteborg 2006.
98. Peter Sandberg: *Kartellen som sprängdes. Svensk bryggeriindustri under institutionell och strukturell omvandling 1945 – 1975.* 2006.