

TINGSRYDS BRYGGERI

INNOVATIV ENTREPRENÖR I EN FÖRÄNDERLIG TID 1950–1972

Efter andra världskrigets slut stod den svenska bryggeriindustrin¹ inför stora förändringar, både institutionella och strukturella. De institutionella förändringarna var kopplade till konkurrensfrågor och de alkoholpolitiska reformer som slog igenom under första hälften av 1950-talet. De strukturella förändringarna tog sig uttryck i omfattande företagskoncentrationer, som innebar att de flesta av de små och de medelstora bryggerierna köptes upp och att bryggerikoncernerna i storstadsregionerna expanderade. Samtidigt skapade de förändrade förutsättningarna utrymme för nya aktörer. Det är en av dessa aktörer – Tingsryds Bryggeri AB – som denna artikel skall behandla. Genom att med nya idéer och metoder penetrera marknaden, lyckades Tingsryd att bli ett av de viktigaste bryggerierna under 1960-talet.²

BAKGRUND

Alltsedan tidigt 1900-tal hade i stort sett hela den svenska bryggeriindustrin organiserats i kartellen *Bryggeriudkarreförbundet* (BIF), som var underställd branschorganisationen *Svenska Bryggareföreningen* (SBF). Kartellen kom att fastställa priser och försäljningsområden för medlemmarna, och tillsammans med den allt striktare alkoholpolitiska regleringen efter första världskrigets slut, kom konkurrensen inom branschen att minimeras. Tillsammans innebar kartellsamarbetet och de nykterhetsvårdande myndigheternas försäljningskontroll att det bildades regionala oligopol eller monopol, då respektive stads försäljningsområde i realiteten reglerades av både kartellen och de alkoholpolitiska regleringarna. Detta förhållande konserverades under mellankrigstiden, och det var först när synen på konkurrens och alkoholpolitiken förändrades under 1950-talet som detta korporativistiska system utmanades.

INSTITUTIONELLA
FÖRÄNDRINGAR

De institutionella förändringarna under efterkrigstiden påverkade hela det svenska näringslivets organisatoriska struktur. För bryggeriindustrins del innebar det att kartellsamarbetet kom att övervakas av den av finansdepartementet tillsatta *Monopolutredningsbyrån*. Tillsammans med konkurrenslagstiftningen under första halvan av 1950-talet, innebar detta att kartellen hade allt svårare att överleva och den upplöstes vid årsskiftet 1956. Förändringarna blev även mycket tydliga inom parthandeln och detaljhandeln – här kallad distributionssektorn. Förbud mot bruttopris och etableringskontroll var viktiga faktorer som öppnade upp denna sektor, och under 1950- och 1960-talen förändrades strukturerna radikalt och storskaliga butiksenheter (så kallade supermarket) kom på sikt att bli allt mer dominerande. Dessa strukturomvändningar skapade förutsättningar för nya aktörer att söka sig in på marknaden, både inom producent- och detaljistledet.

De alkoholpolitiska avregleringarna vid mitten av 1950-talet tog sig kanske främst uttryck i motbokens avskaffande i oktober 1955. För bryggeriindustrin innebar avregleringarna att *starköl* åter fick säljas, en försäljning som enbart fick ske via det statliga detaljhandelsbolaget *AB Nya Systembolaget*. Denna säljkanal blev viktig för de regionala bryggeriernas expansionsmöjligheter, då denna distribution inte hade några kopplingar till den övriga detaljhandeln och de försäljningsregleringar som kartellen stipulerat.

DEN STORA
KONCENTRATIONSVÅGEN

1950-talet kännetecknas av en omfattande koncentrationsvåg, som innebar att de tre stora bryggerikoncernerna – *AB Stockholms Bryggerier* (StB), *AB Pripp & Lyckholm* (P & L) i Göteborg och det under sent 1950-tal fusionerade *AB Malmö Förenade Bryggerier* – stärkte sina regionala positioner. Dessa aktörer hade redan under mellankrigstiden stärkt sin ställning genom strategiska förvärv. Under 1950-talet, då kartellens verksamhet hade börjat erodera, stod flera av de tidigare lokala bryggerierna inför en hårdare konkurrenssituation. Det var inte längre möjligt med stöd från kartellen eller de nykterhetsvårdande myndigheterna att skydda sina ”naturliga försäljningsområden”, och i detta läge valde flera av de regionala bryggerierna eller koncernerna att sälja till Stockholms Bryggerier eller Pripp & Lyckholm. Stockholmskoncernen köpte bryggerier i östra Sverige, medan Göteborgskoncernen koncentrerade sina förvärv till Värmland och Dalarna.³ Vid 1950-talets slut innebar detta att tre regionala försäljningsblock hade bildats – Stockholms Bryggerier i öster, Pripp & Lyckholm i väster och Malmö Förenade Bryggerier i söder. Fortsatt var dock den norrländska marknaden en vit fläck på respektive koncerns försäljningskarta, ett förhållande som skulle bestå ända fram till tidigt 1970-tal. Ingen av koncernerna bedrev någon inbördes konkurrens av betydelse, och det rådde enighet om att inte penetrera varandras marknader. De tre koncernerna bildade även ett gemensamt exportbolag – *Swedish Beer Export Co* – och etablerade det gemensamma varumärket *Three Towns* (TT).

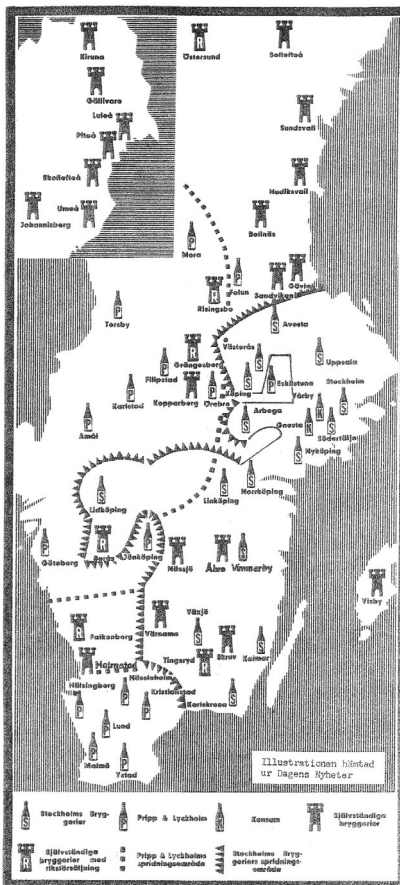
Den konsensus som tidigare hade varit rådande mellan koncernerna under 1950-talet utmanades under 1960-talet,

då Pripp & Lyckholm köpte Malmö Förenade Bryggerier och *Eskilstuna Bryggeri AB* år 1961. Det var det sistnämnda förvärvet som lade grunden till det skärpta konkurrensläget. Stockholms Bryggeriers dåvarande vd Bertil Elmfeldt gav uttryck för detta:

”Pripp & Lyckholms förvärv av bryggerierna i Eskilstuna och Skåne skapade en förtroendekris, som kom att medföra en serie olika konsekvenser, vars följder ännu ej kan överblickas.”⁴

Det som upprörde känslorna mest var att Stockholms Bryggerier ansåg att Eskilstuna Bryggeri tillhörde sitt ”naturliga försäljningsområde”, och att Pripp & Lyckholm därigenom brutit mot de överenskommelser som tidigare hade reglerat konkurrensen. Från Stockholms Bryggeriers sida svarade man med att köpa den strategiskt viktiga bryggerikoncernen *Lidköpings Bryggeri AB*, *Avesta Bryggeri AB* och *Arboga Bryggeri AB* år 1962, samtliga i direkt anslutning till Pripp & Lyckholms försäljningsområde.

Konkurrensen mellan de två dominerande koncernerna i Stockholm och Göteborg ökade under tidigt 1960-tal, samtidigt som båda parter försökte nå en lösning på de uppstådda problemen. Den ökade inhemska konkurrensen från fristående bryggerier och den öppnare europeiska marknaden genom det svenska medlemskapet i frihandelsområdet EFTA, innebar att man till slut valde att fusionera de två koncernerna. På hösten 1963 bildades storkoncernen *Pripp – Bryggerierna AB* (Pripps). Genom fusionen lades grunden för en omfattande strukturomvandling, som på sikt innebar att Pripps produktion och distribution skulle rationaliseras. År 1970 invigdes en stor produktionsanläggning i Bromma utanför Stockholm och fem år senare stod bryggeriet i Västra Frölunda i Göteborg färdigt för pro-



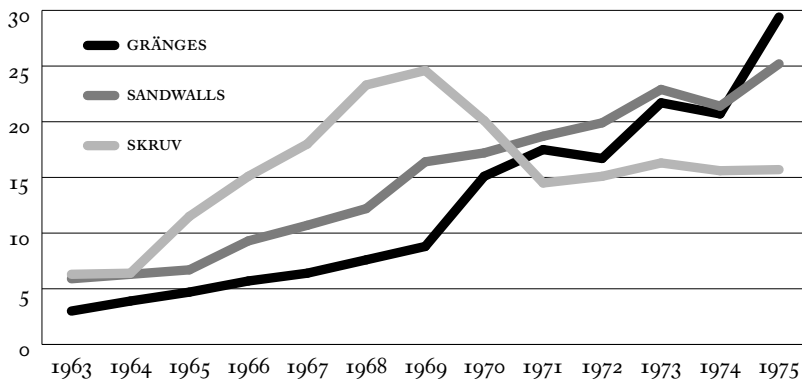
Figur 1. Den svenska bryggeriindustrin 1963. Källa: Stockholms Bryggerier, kursunderlag 11/5 1964. Odaterad illustration ur Dagens Nyheter, A3 B:3, CFN.

duktion. Genom driftrationaliseringen kom de allra flesta av de äldre anläggningarna att läggas ner, och år 1976 var bara åtta tillverkningsenheter fortfarande i drift.⁵

DEN ÖKADE KONKURRENSEN

Genom kartellens upplösning vid mitten av 1950-talet hade den regionala konkurrensen ökat, detta trots att de tre stora koncernbryggerierna stärkt

Diagram 1. Tre medelstora bryggeriers omsättning 1963–1975 (mkr i 1954 års priser). De tre bryggerierna är AB Förbunds-bryggeriet Södra Sverige i Skruv (från år 1967 Banco-Bryggerierna i Skruv AB), AB Sandwalls Bryggeri (Borås) och Grängesbergs Bryggeri AB (senare Spendrups Bryggeri).



Källa: Svenska Aktiebolag 1964/65–1976/77.

sin ställning. Vid sidan av mer lokalt/regionalt inriktade bryggerier, var det främst nya aktörer som tog marknadsandelar, främst Kooperativa Förbundets *Wärby Bryggeri* och de två så kallade förbunds-bryggerierna *Kopparbergs Bryggeri AB* och *Förbunds-bryggeriet Södra Sverige* (Skruv). Dessa bryggerier hade etablerats efter andra världskrigets slut, och var ett utslag av det så kallade koncessionssystemets erosion.⁶ Starkölsintroduktionen år 1955 hade vid sidan av den ökade regionala konkurrensen även inneburit konkurrens från utländska bryggerier, en situation som dithills hade varit ett okänt fenomen.

Det var dock introduktionen av *mellanöl* år 1965 som var den främsta orsaken till den ökade konkurrensen – nu på rikstäckande nivå (se diagram 1).

Som diagrammet visar var mellanölet en hävstång för de svenska mindre och medelstora bryggerierna. Den kanske viktigaste orsaken till mellanölets succé var att det kunde distribueras och säl-

jas fritt inom detaljhandeln, en fördel som innebar att de utländska bryggerierna ökade sin närvaro. Från totalt 6,7 miljoner liter år 1964 ökade ölimporten kraftigt, och fem år senare uppgick den till 45,4 miljoner liter. Pripps som dominerande aktör hade vid fusionen år 1963 en marknadsandel på cirka 60 procent. Efter mellanölsintroduktionen föll inte deras försäljning i absoluta tal, men Pripps marknadsandel minskade till strax över 50 procent under resten av 1960-talet.

TINGSRYDS BRYGGERI

Nya aktörer hade under 1960-talet sålunda sökt sig in på den expanderande marknaden. En av dessa aktörer var Tingsryds Bryggeri. Det är detta bryggeris utveckling som nu skall behandlas, en utveckling som präglades av konsolidering, expansion och slutligen försäljning.

DEN TIDIGA
KONSOLIDERINGSFASEN
FRAM TILL 1955

För att finna ursprunget till Tingsryd får vi gå tillbaka till år 1920, då Carl Larsson startade en läskedrycksfabrik. Carl Larsson lät även grunda en kolsyrefabrik år 1927, samt ett bolag under tidigt 1930-tal med syfte att bedriva 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 rörelsen av hans hustru Betty Larsson och sönerna Carl Erik Larsson och Henry Larsson.⁷

Genom att köpa ett mindre, redan befintligt, bryggeri med koncession för skattepliktig ölproduktion, kunde Bryggeriet Kronan i Tingsryd bedriva småskalig produktion och försäljning, som reglerades av den begränsade produktionskapaciteten. Under den period man bedrev läsk- och vattenförsäljning i Kristianstad hade man valt att stå utanför branschorganisationen *Sveriges Vattenfabrikanters Riksförbund*. Denna självständiga ställning behölls, då bryggeriet i Tingsryd aldrig sökte medlemskap i Svenska Bryggareföreningen. Man var således aldrig bunden till den reglering som organiserades genom Bryggeriidkareförbundet. 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 produk-

tionen finansierades dels genom att man sålde av de andra rörelserna, dels genom att man beviljades krediter av Handelsbanken i Kristianstad och Kreditbanken i Växjö. Under första hälften 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 togs, och samarbetet med den tyska ingenjörfirman *Seitzwerke* och *Jørgensens laboratorium* i Köpenhamn innebar att man fick tillgång till utvecklad kompetens, som var nödvändig i omvandlingen till ett modernt ölbryggeri. Den bryggeriutrustning, eller snarare det system, som man beställde av *Seitzwerke* byggde på ett i Sverige oprövat 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 *Jørgensens laboratorium* innebar en ökad kvalitetssäkring av produktionen. Genom att man hade oktroj för tillverkning och distribution av starköl, hade denna produkt redan före 1955 varit föremål för produktionsutveckling, vilket skulle få stora konsekvenser för framtiden.

EN VIDGAD MARKNAD
1955–1961

Syftet med investeringarna i nya produktionsanläggningar var att konsolidera sin ställning på hemmamarknaden, med siktet inställt på en marknadspenetration i södra Sverige. Flera faktorer var avgörande för att detta skulle vara möjligt: att bygga upp en effektiv produktion och distribution, att etablera

kontakter inom detaljist- och grossistledet och 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 Bryggeriiddkareförbundets upplösning. Möjligheterna för lokala myndigheter att reglera försäljningen inom sitt kompetensområde kom även den att begränsas. Tillsammans skapade dessa faktorer nya förutsättningar för en fristående aktör att vidga sin verksamhet utanför sin tidigare begränsade hemmamarknad.

För Tingsryds del byggde distributionen under 1940-talet på kringföringsförsäljning inom den regionala hemmamarknaden. 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 tidigare 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 lastbilar fick en kapacitet på cirka 20–22 ton, och kostnaden beräknades till cirka tio procent av nypriset. När produktionen och marknaden växte ytterligare under 1960-talet uppgraderades bilpar-

ken med nya fordon med cirka 32 tons kapacitet. Dessa investeringar innebar lägre fraktkostnader, och enligt Henry Larsson körde man med tio procents överlast under en längre 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 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 obsolet och att varumärket ”Long Ship Beer” var dömt att misslyckas. I stället valde Tingsryd att satsa på ”Crown Beer”, 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 oktroy för försäljning i fyra städer i Blekinge och i Växjö, för att senare även komma in på den skånska marknaden. För att skapa en exklusiv produkt satsade man på folieetiketter och aluminiumomslutning i flaskhalsen. Detta innebar höga utvecklingskostnader, då problem uppstod vid sköljningen av returflaskorna i bryggeriet. Tillsammans med Åkerlund & Rausing i Lund löste man dock problemen. Genom att höja priset med 1 öre per flaska, och därigenom bryta gängse konkurrensmedel, skapade man förvirring bland konkurrenterna i södra Sverige. Enligt Henry Larsson var samarbetet med Systembolaget vik-

tigt, då det både var ”en bra och riskfri kund”. Då produktionskapaciteten successivt ökade genom omfattande nyinvesteringar fick Tingsryd även del av starkölsmarknaden i Göteborg och Stockholm. Här var återigen de goda kontakterna avgörande. Kontakterna med Bengt Älmeby, son till Systembolagets generaldirektör Harry Älmeby i Stockholm, gav bra utdelning och man tog betydande marknadsandelar inom starkölsmarknaden, främst i de tätbefolkade storstadsregionerna.

En innovativ strategi var att skapa ett nära samarbete med grossister och detaljister. Samarbetet med specerihandlare i Kristianstad utvecklades till ett nära samarbete med Specerihandlarföreningen i södra Sverige. Dessa kontakter värdades 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 marknad för bryggeriet.⁸ 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 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. 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 nappat. 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 – burkølen var ett dyrt alternativ, som i slutändan innebar en dyrare produkt för slutkonsumenten. I detta sammanhang gällde det för Tingsryd att utnyttja det faktum, att övergången till självbetjäning gav bättre ”täckningsbidrag” för detaljisten. Henry Larsson reste personligen runt till detaljister för att marknadsföra burkølet, vilket i slutändan gav gott resultat.

Till en början var burkølet 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 burkøl innebar det positiva konkurrensfördelar, men på sikt blev det 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 Stockholms Bryggerier påbörjade en omfattande lansering av burkøl, såg man detta som något positivt, då man slapp de kostnader som var förknippade med burkens fortsatta lansering.⁹

Omsättningssiffrorna för andra halvan av 1950-talet och fram till år 1961 talar sitt tydliga språk (se diagram 2 nedan). Uppgången kan förklaras av den regionala expansionen och marknadspenetreringen i Stockholmsområdet och de satsningar man gjorde tillsammans med PLM för att lansera burkølet. På åtta år hade Tingsryd mer än fördubblat sin omsättning, en trend som skulle förstärkas under de nästkommande åtta åren.

DEN INNOVATIVA MARKNADS-
FÖRINGSSTRATEGIN

Som tidigare påpekats var Tingsryd nytänkande i sin marknadsföringsstrategi. En viktig anledning till detta går att finna i den självständighet bryggeriet åtnjöt vid den tid då kartellens marknadsreglering fortfarande var aktuell. En kanske ännu viktigare orsak var det personliga nätverk som i ett tidigt stadium hade byggts upp genom de täta kontakterna med detaljister och grossister. I en artikel i *Veckans affärer* år 1968 stod denna fråga i fokus, då man kommenterade 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."¹⁰ 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."¹¹

En viktig uppgift i marknadsföringen av burköl var att slå sig in på marknaden i storstadsregionerna. För detta krävdes uppseendeväckande kampanjer och ett nätverk av säljkanaler. De säljkanaler som främst bearbetades var det tidigare nämnda Eol, samt Åhléns (Tempo), Metro-butikerna, Hakonbolagen och Möller & Co, men Tingsryd kunde även sälja sina produkter inom KF. Tillsammans med reklamfir-

man *Gumelius* i Malmö iscensatte man ett antal kampanjer i Stockholmsregionen, som väckte oro hos huvudkonkurrenten Stockholms Bryggerier. 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."¹² I annonsen, som återgavs som ett reportage, belystes bland annat följande:

"I den största koncentrerade ölreklam-drive som någonsin förekommit här i landet introducerades Tingsryds i hela Sydsverige välkända fin-smakare-öl i huvudstaden. 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 Tingsryds-burkar."¹³

Marknadsföringen i Stockholm ackompanjerades av reklamkampanjer i butiker och varuhus i de flesta större städer, där även tillfälliga introduktionsrabatter erbjöds. Omfattande annonse-

ringar 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 under efterkrigstiden. Burkölet skulle inte bara effektivisera handlarnas hantering och skapa bättre exponeringsmöjligheter, utan konsumenten skulle också uppleva emballaget som ett ”modernt alternativ” till returflaskan och skulle även slippa hantera returneringen. Under den omfattande marknadsföringskampanjen lät man utrusta ett hästekipage som under en veckas tid, med stopp för olika ”jippon”, slutligen nådde 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. Det är tydligt att Tingsryd hade bestämt sig för att slå sig in på den viktiga stockholmarmarknaden. 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 runt om i Sverige, samtidigt som Henry Larsson själv besökte företagsledningarna inom detaljist- och grossistledet för att hålla föredrag om burkens 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 som exempel. Denna sponsring gav vinster i form av goodwill och omfattande publicitet och spred varumärket till en bred publik.¹⁴

Tingsryd hade vid början av 1960-talet inlett ett samarbete med det danska bryggerikoncernen *Ceres Bryggerierna A/S* (Ceres). 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!”¹⁵

Frågan väckte stor uppmärksamhet hos de svenska konkurrenterna och Svenska Bryggareföreningen, och annonseringen anmäldes för Näringslivets Opinionsnämnd under våren 1964. Detta var hittills en oprövad marknadsföringsmetod, och stred enligt opinionsnämndens yttrande emot 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 viktprocent alkohol. Frågan ventilerades även inom Svenska Bryggareföreningen, där redaktionen för *Svensk Bryggeritidskrift* klart stödde Näringslivets Opinionsnämnds yttrande. Till sitt försvar angav Tingsryd att det klart framgick att det handlade om ett

	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 WÄRBY	100	102	114	129
TOTALT	100	103	115	129

Tabell 1. Bryggeriernas försäljningsutveckling 1965–1969 (liter, index: 1965/66 = 100).

Källa: *Pris- och kartellfrågor 1972*: 6–7, s. 84.

öl av klass II-typ, och att man sålunda inte hade bedrivit någon felaktig och vilseledande marknadsföring. Enligt Henry Larsson gav denna episod inte några efterverkningar, och lanseringen av "Danish Beer" fortsatte fram till mellanölsintroduktionen 1965.

EXPANSION OCH KAPACITETS- PROBLEM UNDER 1960-TALET

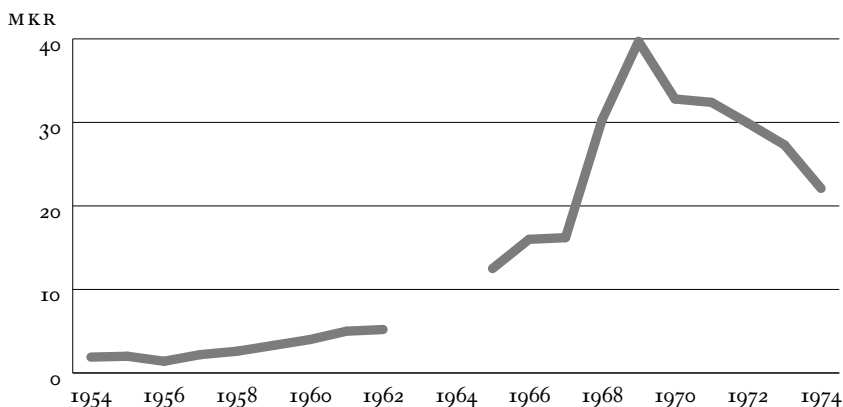
Rent försäljningsmässigt gav marknadsföringen och marknadspenetreringen goda resultat. I jämförelse med de två största konkurrenterna var Tingsryds utveckling mycket stark. Statistiken ovan visar detta med största tydlighet (tabell 1).

Innan år 1962 fanns inte Tingsryd med ibland de nationellt dominerande bryggerierna. Förutom den påtagliga dominansen från Pripp & Lyckholm och Stockholms Bryggeriers sida var det *AB Wärby Bryggerier* och *Gävle Förenade Bryggerier*, som sammanlagt hade cirka 6,6 procent av öl- och läskedrycksmarknaden. Det är under den expansiva perioden 1962–1967 som Tingsryd blev ett av de ledande svenska bryggerierna. Detta understryks av omsättningsstatistiken i diagram 2 nedan, då man mellan år 1967 och 1968 i stort sett fördubblade sin omsättning – från 21,5 till 40,0 mkr. Pripps var dominerande på marknaden, följt av koncern-

bryggerierna Wärby och Gävle Förenade Bryggerier. Därefter placerade sig Tingsryd. Med tanke på att placeringen byggde på *tillverkning* är den lite osäker och tagen i underkant, då man som vi skall se nedan, anlätade utländska bryggerier för legotillverkning av öl för inhemsk tappning och försäljning. Bortsett från detta uppgick dock marknadsandelarna (mätt på egen tillverkning av maltdrycker) till cirka 5 procent år 1967. Mellan åren 1967–1969 konsoliderade man sin ställning, och var efter Pripps och det kooperativa Wärby det tredje största bryggeriet och följaktligen det största enskilda bryggeriet i Sverige år 1969. Pris- och kartellnämnden sammanfattar:

"Anmärkningsvärt är [att] stora andelsvinster ägt rum vid bryggerier belägna i ur avsättningssynpunkt perifert belägna regioner, till exempel 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."¹⁶

Diagram 2. Tingsryds Bryggeri AB omsättning 1954–1974 (mkr i 1954 års priser)



Källa: AB Kronan Långebro, årsredovisningar 1953/54–1958/59. Tingsryds Bryggeri AB, årsredovisningar 1959/60–1973/74. *Ann.1.* Årsredovisningarna för åren 1962/63 och 1963/64 är inte kompletta och saknar uppgifter rörande omsättningen. *Ann.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.

Den tillverkningskapacitet som byggts upp under 1950-talet räckte inte till under 1960-talet. I stället för att lösa problematiken 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.¹⁷ Samarbetet var svårt att administrera och organisera, vilket innebar att försöket blev relativt kortlivat. Även Bryggeri AB Falken i Falkenberg var 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 Svenska Bryggareföreningen (där Falken var medlem) och avtalet fick sägas upp med kort varsel.¹⁸ Henry Larsson tog då kontakt med det danska bryggeriet *Ceres Bryg-*

gerierna A/S. Kontakter med de danska bryggarna hade tagits redan vid 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* i London. Efter vissa initialproblem lyckades engelsmännen att brygga ett öl av svensk typ, och en omfattande legotillverkning täckte den ökade efterfrågan efter mellanölsintroduktionen 1965. Tingsryd och Bass Charrington utvecklade även ett samarbete inom restaurangbranschen, en bransch som man

tidigare inte prioriterat i sin marknadspenetrering. Det "pub-system" man gemensamt byggde upp efter brittiskt mönster innebar att man fick avsättning för sina egna produkter, samtidigt som restaurangerna i sig var en bra affär.¹⁹

År 1967 började man planera en utbyggnad av den egna produktionskapaciteten i Tingsryd. Dessa planer kom dock aldrig att förverkligas. Det framkommer tydligt i diagram 2 ovan att man expanderade kraftigt fram till år 1969, speciellt efter mellanölsintroduktionen år 1965. År 1969 kan användas som gräns för Tingsryds expansion, då epoken som ett självständigt bryggeri närmade sig sitt slut och den period som Henry Larsson betecknar som "sturm und drang" var över för Tingsryds vidkommande.

DEN LÅNGA FÖRVÄRVSPROCESSEN

De två huvudkonkurrenterna Pripp & Lyckholm och Stockholms Bryggerier var hela tiden på sin vakt och sedan slutet av 1950-talet hade man vid flera tillfällen försökt lösa det konkurrensproblem som var "... en av de viktigaste frågorna i svensk bryggeriindustri."²⁰ Tingsryd var föremål för de förvärvsplaner som de två storkoncernerna utarbetade i samband med fusionen och bildandet av Pripps 1963, men dessförinnan hade respektive bryggeri försökt att förvärva bryggeriet eller eliminera konkurrensen från "... 'piratföretag' av typen Tingsryd."²¹ Henry Larsson upplevde enligt egen utsago aldrig de två koncernbryggeriernas förvärvsansatser som påträngande, men bekräftar att samtal mellan honom själv och Franz Hartmann vid Pripp & Lyckholm förekom. Det är dock uppenbart att Stockholms Bryggerier befarade ett uppköp från

Pripp & Lyckholms sida, då man kände till att kontakter ägt rum. Nils Holgersson (vd vid Stockholms Bryggerier) 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 Stockholms Bryggerier för en dylik saneringsåtgärd."²²

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 själv skulle bidra med 5 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 direction 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 risk för att Tingsryd köptes upp av ett utländskt företag, dock angav man inte vilket företag det var frågan om. Som entreprenör inom både produktionsutveckling och marknadsfö-

ring 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. Konkurrenten var fortsatt mycket hård, och Tingsryds marknadsexpansion pågick som vi sett med oförminskad kraft fram till år 1969. Enligt egen utsago hade Henry Larsson dock kommit till en punkt, där han inte längre kände lusten för att börja om på "ny kula". Kontakterna med Franz Hartmann hade under hela perioden varit goda, och Henry Larsson sökte år 1968 upp honom 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. Förhandlingarna resulterade i att formerna för ett optionsavtal utarbetades under vintern 1969. 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 bland annat 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". 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".²³ 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 cirka 3 mkr före avskrivningar, användas som en helt separat linje vid 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 fem-årsmogna."²⁴

Avtalet ratificerades den 8 maj 1969 och innebar följande optionsrätt:

"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."²⁵

Enligt optionsavtalet var den överenskomna köpeskillingen på 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. 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. 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 hade varit svår att upprätthålla. Det saknas anledning att 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 koncernledningen var enligt uppgift mycket ansträngd. Ser man tillbaka på diagram 2 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 näst intill halverades mellan 1969 och 1974.

TILLKÄNNAGIVANDET OCH DET SLUTLIGA FÖRVÄRVET

I mars 1972 diskuterades Pripps fortsatta agerande i affären rörande Tingsryd inom direktionen. De förluster som Tingsryd uppvisade beräknades till ett underskott (före avskrivningar) på 9 miljoner kronor, vilket var betydligt sämre än resultaten de tre sista åren. Från Pripps sida ansåg man att problemet inte var kopplat till produktions- eller distributionstekniska faktorer, utan att det var den omfattande rabattpolitiken som bryggeriet förde. En lösning på detta problem var att avlägsna Henry Larsson som ägare, men man påpekade att detta skulle göras så att det "... icke av utomstående á priori skulle uppfattas som en ändring i företagets ägarekrets".²⁶ Henry Larsson tillbakavisar med bestämdhet att den förda rabattpolitiken stred mot den praxis som man kommit överens om, utan pekar på den styrning som Pripps

hade över verksamheten och den lågprispolitik som denna styrning stipulerade, vilket fick negativa konsekvenser för resultatet.²⁷ Vad som står klart 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 den 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 i saken, och att det troligen inte gick att hemlighålla saken så länge till.

I april 1972 hade Nils Holgerson en föredragning inför Pripps styrelse angående "klubben", där man försökte klargöra sitt agerande och tillika förklara den uppstådda situationen. Viss information hade delgetts vissa styrelsemedlemmar 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 represalieförm från företag med anknytning till den dåvarande kartellsammanslutningen Bryggeriidkareförbundet. Med tiden hade man emellertid 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.²⁸

Beskrivningen överensstämmer med den version som tecknats ovan. Rörande

samarbetet med Löwenbräu i Tyskland handlade det om en agentur. Samarbetsplanerna med Tuborg i Danmark går inte att verifiera.

Vid styrelsesammanträdet framkom det att Gunnar Engellau, styrelseledamot sedan fusionen mellan Stockholms Bryggerier och Pripp & Lyckholm, valde att lämna sitt uppdrag:

”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.”²⁹

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. I september beslöt styrelsen att offentliggöra förvärvet genom en presskonferens och en presskommuniké i oktober 1972. Det slutliga köpeavtalet undertecknades den 27 september 1972. Den 30 september skulle 49 procent av aktierna överlätas och den första oktober skulle resterande 51 procent överlätas 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. Den första oktober 1972 tillsattes Arthur Peterson som Tingsryds styrelseordförande. Från den första februari samma år kom bryggeriet att ingå i Pripps region Malmö. Bolaget kom slutligen att fusioneras med moderbolaget.

FOTNOTER

1. De bryggerier som diskuteras i framställningen är uteslutande så kallade skattepliktiga ölbryggerier.
2. Framställningen bygger på: Sandberg, Peter (2006), *Kartellen som sprängdes. Svensk bryggeriindustri under institutionell och strukturell omvandling 1945-1975*, Göteborg. Information om Tingsryds Bryggeris utveckling har under vintern 2005 getts av Henry Larsson, bryggeriets vd och drivande kraft.
3. De viktigaste förvärven var följande: Stockholms Bryggerier köpte *Nya Bryggeri AB* (Västerås) och *Westerås Bryggeri AB* år 1948 respektive 1949, *Nyköpings Bryggeri AB* (1949), *AB Nya Centralbryggeriet* i Linköping (1954), *Wexjö Bayerska Bryggeri* (1955) och *Askersunds Bryggeri AB* (1959). Pripp & Lyckholm köpte den i Värmland, Dalsland och Dalarna näst intill totalt dominerande bryggerikoncernen *AB Sveabryggerier* och de två bryggerierna *Hjo Bryggeri* och *Bryggeriet Viktoria* (Falköping) i Västergötland år 1951. År 1955 köptes den smäländska koncernen *AB Smäländs Bryggerier och Norlings Bryggeri* i Örebro.
4. AB Stockholms Bryggerier, memoar av Bertil Elmfeldt, bilaga till styrelseprotokoll 28/11 1962, A2 AA:35, CFN.
5. En av dessa tillverkningsenheter var mälteriet i Hornsberg, Stockholm.
6. Koncessionssystemet innebar att det krävdes tillstånd från Kungl. Maj:t. för att starta ett nytt skattepliktigt bryggeri. Detta hade motiverats ur ett nykterhetsfrämjande perspektiv, men gav de existerande bryggerierna en stark monopolställning. Under mellankrigstiden och fram till år 1949 behandlades fyra ansökningar, samtliga av dessa avslogs.
7. År 1960 bytte AB Kronan Långebro namn till Tingsryds Bryggeri AB. Under framställningen, även under 1950-talet, kommer Tingsryds Bryggeri att konsekvent användas som bolagsnamn.
8. 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.
9. År 1959 fanns burköl i Stockholms Bryggeriers sortiment, men det handlade inte om någon omfattande marknadsföring, och det var först under sommaren 1960 som burkölet blev föremål för marknadsföring.
10. *Veckans affärer* 17/10 1968, s. 24.
11. Henry Larsson citerad i: *Veckans affärer* 17/10 1968, s. 24.
12. *Köpmannen*, 1960:38, reklambilaga, s. 2 ff. Denna kampanj fyllde tre helsidor som helt ägnades åt att marknadsföra burkemballaget. Dels lyftes det lägre lagerutrymmet fram, men även de bättre exponeringsmöjligheterna och den mer effektivt utnyttjade försäljningsytan i butiken.
13. *Köpmannen*, 1960:38, reklambilaga, s. 2 ff. *Anm.* Henry Larsson kommenterar dock att det angivna antalet försålda öl var överdriven, men att den försålda kvantiteten var mycket omfattande.
14. 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.
15. Pripps Bryggerier, yttrande av Näringslivets Opinionsnämnd 5/6 1964, F7:8, C76:1, GLA.
16. *Pris- och kartellfrågor* 1972: 6-7, s. 76.
17. Dessa skattepliktiga bryggerier var; Mariestad, Värnamo, Nässjö, Katrineholm och Askersund.
18. Enligt Henry Larsson var maltfrågan ett ständigt problem under 1950-talet, då man medvetet valt att inte anlägga ett mälteri vid bryggeriet. Samarbetet

- med Stockholm Bryggeriers mälteri i Hornsberg var problematiskt, då de bryggerier som inte var anslutna till Svenska Bryggareföreningen 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.
19. Ett exempel på restaurangkedjor som etablerades var "Golden Days", med filialer i Malmö, Helsingborg, Göteborg, Uppsala och Stockholm.
20. Pripps Bryggerier; Tingsryds Bryggeri AB, handlingar rörande Tingsryds bryggeri, intern föredragning för Pripps styrelse 5/4 1972, C76: 42:43, GLA.
21. Stockholms Bryggerier, styrelseprotokoll 11/11 1960, A2 AA:34, CFN.
22. Stockholms Bryggerier, styrelseprotokoll 20/1 1961, A2 AA:34, CFN.
23. Pripps Bryggerier; Tingsryds Bryggeri AB, skrivelse från Nils Holgerson till Henry Larsson 8/5 1969, C76, 42:43, GLA.
24. Pripps Bryggerier; Tingsryds Bryggeri AB, handlingar rörande Tingsryds Bryggeri, intern föredragning för Pripps styrelse 5/4 1972, C76, C76:42:43, GLA.
25. Pripps Bryggerier; Tingsryds Bryggeri AB, optionsavtal 8/5 1969, C76:42:42, GLA.
26. Pripps Bryggerier; Tingsryds Bryggeri AB, handlingar rörande Tingsryds Bryggeri, koncerndirektionsmöte 16/3 1972, C76:42:43, GLA.
27. 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.
28. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 5/4 1972, A2 A:31, C76:1, GLA.
29. Pripps Bryggerier, bilaga till styrelseprotokoll 5/4 1972, A2 A:31, C76:1, GLA.

KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING

OTRYCKTA KÄLLOR

- Göteborgs Landsarkiv (GLA), Göteborg.*
- Pripps Bryggeriers arkiv, C76.
- Centrum för Näringslivshistoria, CFN (f.d. Föreningen Stockholms Företagsminnen, FSF), Stockholm.*
- Carlsberg Sveriges arkiv, AB Stockholms Bryggeriers arkiv.
- Intervju med Henry Larsson & Håkan Meyer i Margareterorp 13/1 2005.
- Intervjuer med Henry Larsson i Råå 19/1 2005 och 2/2 2005.

TRYCKTA KÄLLOR

AB Kronan Långebro årsredovisningar
1953/54–1958/59.

Köpmannen nr 38 1960.

Pris- och kartellfrågor nr 6–7 1972.

Sandberg, Peter (2006), *Kartellen som
sprängdes. Svensk bryggeriindustri under
institutionell och strukturell omvandling
1945–1975*, Göteborg.

Svenska aktiebolag 1964/65–1976/77.

Veckans affärer nr 36 1968.

Tingsryds Bryggeri AB årsredovisningar
1959/60–1973/74.