Tetra Pak

En vision blir verklighet

Av Lars Leander

Visioner är ofta som regnbågen – skimrande men ouppnåeliga. Mestadels förblir de drömmar, förhoppningar. Någon enstaka gång når man målet, en vision blir verklighet. Sannsagan om Tetra Pak är ett sådant exempel.

Den utveckling som skulle leda fram till ett av Sveriges mest framgångsrika industriföretag under efterkrigstiden har en spännande och egenartad historia. Den är från början nära förknippad med ett annat välkänt förpackningsföretag i Lund – Åkerlund & Rausing (Å&R) – grundat 1929. En av initiativtagarna var den unge ekonomen Ruben Rausing, som efter avlagd examen vid Stockholms Handelshögskola i början av 1920-talet tillbringade en tid som stipendiat i USA. Han tog där starka intryck av den utveckling som pågick inom det förpackningstekniska området. Efter återkomsten till hemlandet var han fast besluten att genom nya, rationella förpackningar modernisera detaljhandelns varuflöde. Så skedde också. Trots 1930-talets ekonomiska depression och världskrigets störningar hade Åkerlund & Rausing redan efter ett par årtionden blivit huvudleverantör till den svenska marknaden av emballagesystem som gjorde det möjligt att omstrukturera varuhanteringen. Ändamålsenliga konsumentförpackningar underlättade arbetet, i synnerhet för detaljisten, och var en förutsättning för övergången till självbetjäning och snabbköpsbutiker. "En förpackning skall spara mer än den kostar."

Torra varor – mjöl, socker, salt, bröd och andra – var relativt lätta att hantera, men hur skulle man kunna åstadkomma bra förpackningar för en annan stor och viktig produkt – den dagliga mjölken? Denna fråga lämnade inte Ruben Rausing någon ro. Med ökande rationaliseringskrav inom livsmedelshandeln skulle varken lösmjölk eller svårhanterliga glasflaskor på sikt vara



Ruben Rausing som nybliven student vid anrika Helsingborgs läroverk, våren 1915. Början på en karriär som visionär industriell nydanare i 1900-talets Sverige.

en lösning. Redan mot slutet av 1930-talet hade han på allvar börjat diskutera problemet med sina utvecklingsingenjörer, men kriget, mobilisering och andra störningar gjorde att det inte blev någon större kontinuitet i arbetet. Åren gick, ingenting hände. En dag i februari 1944 steg Ruben Rausing,

Tunga, svårhanterliga glasflaskor passar inte i modern livsmedelsdistribution.



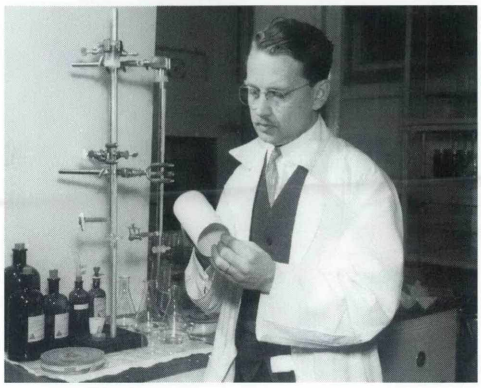
som så ofta tidigare, in på utvecklingslaboratoriet för att höra efter, om några nya idéer kommit fram. Samtidigt lät han förstå, att det nu verkligen var på tiden att alla de experiment som pågått i åratal förde fram till konkreta resultat. "I synnerhet som jag just köpt en stor mängd kor, som står och väntar på att bli mjölkade", tillade han lite skämtsamt, men undertonen var allvarsam.

Laboratoriechefen låg inkallad, och det blev den unge, nyanställde assistenten Erik Wallenberg som fick ta emot beskedet. Det kom inte som någon nyhet, många på företaget hade länge arbetat med frågan. Man hade mestadels utgått från olika konventionella former, med fyrkantiga eller rektangulära bottenytor. Wallenberg arbetade emellertid också med cylindern som utgångspunkt. Kanske kunde man tänka sig en pappburk, med rund botten, men med locket ersatt av en sammanpressad, hopförseglad topp? På så vis minskade man ju materialåtgången. Och *vad skulle hända,* om man ersatte även den runda botten med en försegling, dock vinkelrätt mot toppförseglingen? Columbi ägg, men denna gång i skepnad av en geometrisk figur – tetraedern!

Erik Wallenberg insåg att denna form, känd men ändå okonventionell, kunde vara lösningen på det problem som så många brottats med under lång tid. Det vore en överdrift att påstå, att idén mottogs med någon större entusiasm, när den först presenterades. Till Wallenbergs försvar kan möjligen sägas att han var tillräckligt ung, nyanställd och obelastad av specifik teknisk kunskap för att våga föreslå något så udda. Ruben Rausing uttryckte det senare på annat sätt:

> "Där ser man hur det kan gå, när man anställer folk som inte har en aning om hur en förpackning ska göras eller se ut!"

Efter närmare granskning av förslaget bestämdes, att detta var den utveckling som



Erik Wallenberg, dåvarande laboratorieassistent på Å&R, var den som gjorde den grundläggande uppfinningen av tetraedern som förpackningsform.

Fig 1

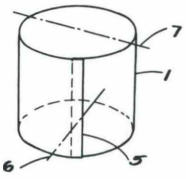


Fig 2

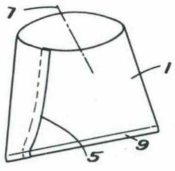


Fig 3

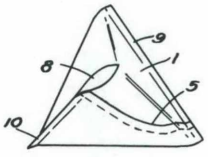
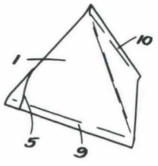


Fig 4



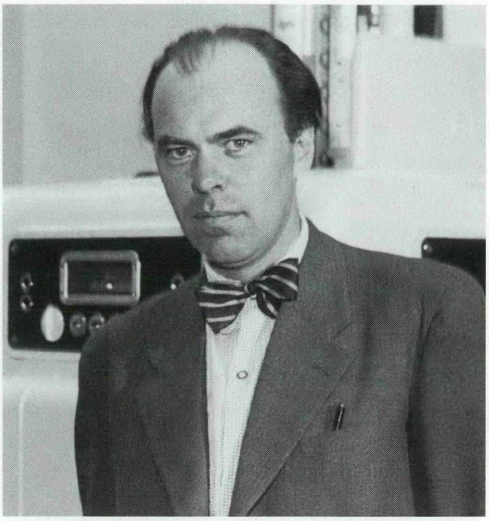
Den ursprungliga principen: det stegvisa formningsförloppet med utgångspunkt från ett plant pappersark.

skulle fullföljas. Allvaret bakom beslutet underströks av det faktum att en första patentansökan inlämnades bara några veckor därefter, den 27 mars 1944. Tetraedern, en naturens egen form i vilken flera mineralämnen kristalliserar, det blev kärnan – diamantkristallen – runt vilken ett världsföretag med tiden skulle komma att byggas. I och med detta beslut började de verkliga svårigheterna.

> "En förpackning med en form som man bara hade sett på geometrilektionerna, tillverkad i en maskin som ingen visste hur den skulle se ut, och gjord av ett material som inte fanns – dessutom avsedd för ett av våra känsligaste livsmedel, mjölk."

Detta var, har det sagts, förutsättningarna i ett nötskal. Med andra ord, det gällde att börja från noll i alla avseenden.

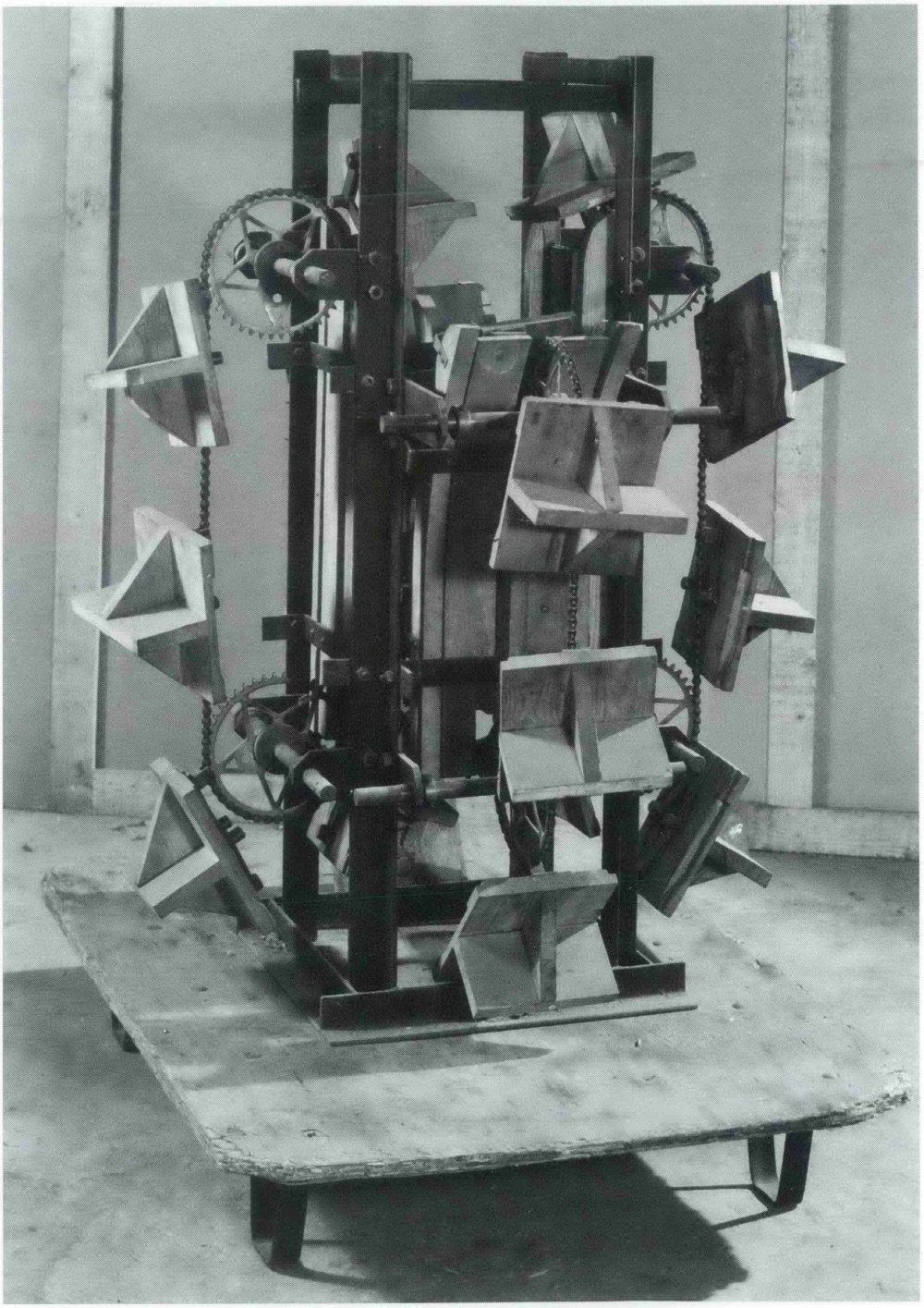
Förpackningen var visserligen uppfunnen och dess form definierad av Erik Wallenberg, men hur skulle den tillverkas på ett rationellt sätt? Tron försätter berg, som bekant. Ruben Rausings starka tilltro till projektet utgjorde grunden för den vidare utvecklingen. Utan hans insikt, mod och engagemang hade Tetra Pak aldrig kunnat utvecklas så som skett. Endast några månader senare, sommaren 1944, hade på Ruben Rausings tillskyndan den kontinuerliga fyllningens princip definierats. Under de närmast följande åren brottades konstruktörerna med problemet att utveckla en maskin, som i ett enda arbetsförlopp skulle kunna tillverka och fylla den märkliga förpackningen. Det blev ingenjören Harry Järund som till slut kunde presentera den eleganta lösningen att från en pappersrulle via tubformning "på löpande band" forma, fylla och försluta tetraederförpackningarna. När Järund först visade sina ritningar, lär Ruben Rausing ha svarat, att han "inte förstod sig särskilt bra på invecklade konstruktionsritningar". Järund byggde då, våren 1946, i all hast en enkel modell, som blev ett slags förebild till den första generationens Tetra Pak-maskiner. Därmed var maskinfrågan på väg mot sin lösning.



Mannen bakom konstruktionen av den klassiska, kedjedrivna maskinen för tetraederförpackningar var ingenjör Harry Järund.

Nästa stora uppgift blev att söka definiera ett förpackningsmaterial som kunde hålla måttet. Detta visade sig vara ett om möjligt ännu större problem. Åkerlund & Rausing hade visserligen stor allmän erfa-

För att bättre förklara sina idéer kring maskinkonstruktionen lät Harry Järund i maj 1946 bygga en enkel modell. Den intar i dag en hedersplats på Tetra Paks kontor i Lund.

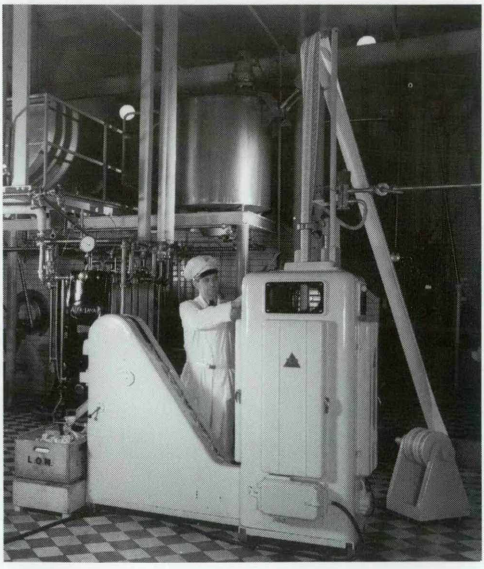




I september 1952 levererades den första Tetra Pak-maskinen till Lundaortens mejeriförening – per häst och vagn!

renhet på området, men ingenting fanns som var användbart för vätskor. Huvudansvaret för materialutvecklingen i dess tidiga skede kom att ligga på Ruben Rausings äldste son Gad. Ett nära samarbete kom till stånd med de svenska pappersbruken och med olika utländska firmor inom den kemiska industrisektorn. Utvecklingen av dagens alla plaster hade vid denna tid inte mer än börjat, och inga tjänliga material fanns på marknaden. Lösningen borde stå att finna i ett impregnerat kraftpapper, vätsketätt och samtidigt förseglingsbart i fyllmaskinen, men vilket? Hela 1940-talet gick, utan att man fann någon lämplig kombination. Det var först när polyetenplasten (PE) började säljas i USA och England som problemet så småningom fick sin

Maskinen installerades hos Lundaortens mejeriförening, vid sidan om processutrustning från Alfa-Laval.



lösning. Polyeten kunde nämligen i upphettat tillstånd beläggas – extruderas eller lamineras – på en pappersyta i form av tunn, halvflytande film. Därigenom blev papperet vätsketätt, och samtidigt möjliggjorde plastytan att förpackningsmaterialet kunde värmeförseglas i fyllmaskinen. Långt senare kunde Ruben Rausing sammanfatta utvecklingsmödorna: "Att göra något som ingen annan gjort förut, är faktiskt ganska svårt!"

Hösten 1952 kom så det efterlängtade ögonblicket, då den första maskinen installerades i dåvarande Lundaortens mejeriförening. Efter ytterligare några månaders experiment och försök skulle äntligen lanseringen av 1-deciliters gräddförpackningar ske, i mitten av december. Tidpunkten valdes med viss avsikt

> "... i hopp om att konsumenter och journalister skulle vara i julstämning och på gott humör, om de hade svårigheter att handskas med förpackningen".

Det goda humöret behövdes sannerligen. Systemet var långt ifrån färdigutvecklat, och företaget slogs med stora tekniska problem. Trots allt började erövringen av den svenska kundkretsen, nya maskiner för större förpackningsstorlekar konstruerades, och de flesta städer i Sverige införde tetraedern, både för grädde och mjölk. Läckande förpackningar – i mejeriet och butiken, i kylskåpet och på frukostbordet – förekom emellertid endast alltför ofta. Dessutom kunde inte alla konsumenter rikta hållstrålen, så att mjölken verkligen hamnade i glaset. "Köp Tetra Pak, så har ni alltid mjölk på bordet" blev den något ironiske humoristens beskrivning!

I och med att marknaden började utvecklas, i Sverige såväl som utomlands, måste företaget få en mera definierad organisatorisk struktur. Till verkställande direktör för det nya bolaget utsågs 1954 den då ännu inte 30-årige Hans Rausing. Som dynamisk VD, och senare som arbetande styrelseordförande, ledde han med stor framgång den växande företagsgruppen under nära 40 år. Brodern Gad var under denna expansiva tid vice VD och styrelsens vice ordförande. Bolagets självständighet markerades också genom att en ny, egen produktionsfabrik planerades. Den skulle även rymma primitiva kontorsrum för alla anställda – ett hundratal personer. Ett väl tilltaget tomtområde, 200 000 kvm, inköptes för ändamålet i södra utkanten av Lund, men den första byggnadsetappen omfattade endast 5 000 kvm. Detta gav upphov till smått spydiga kommentarer: "Jaså, ska Rausings börja sälja villatomter?" Det behövdes inte. Fabriken, som invigdes hösten 1956, blev bara första etappen i ett industrikomplex som nu sedan länge tar hela tomtytan i anspråk.

Parallellt med den fortsatta spridningen av "trekantsförpackningen" som tetraedern kom att kallas, påbörjades under andra hälften av 1950-talet ett annat utvecklingsprojekt, som blev av helt avgörande betydelse. Drömmen om evigt liv tillhör ju mänskligheten – hade man tidigare genom pastörisering och en allmänhygienisk förpackning lyckats bevara mjölken i flera dagar, visserligen under kyla, fanns det kanske något sätt att förlänga hållbarheten ytterligare, så den kunde bli mera lätthanterlig, kanske t o m distribueras utanför den dyrbara kylkedjan. Tänk om det vore möjligt

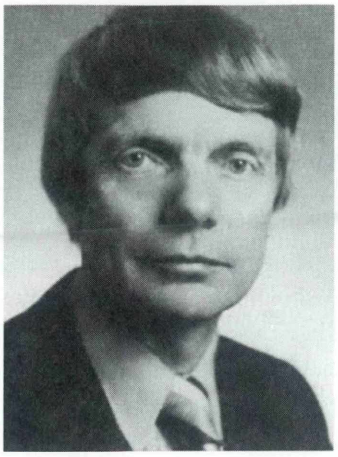
att finna ett system för verkligt rationell distribution av detta viktiga, proteinrika livsmedel också under svåra förhållanden, exempelvis i länder med varmt klimat och dåligt utbyggda kyltransporter. Tetra Pak-systemets redan hygieniska fyllförlopp borde utgöra en god bas, men det gällde att skapa en helt bakteriefri atmosfär. Ett intensivt forsknings- och utvecklingsarbete startade. Genom en sinnrik kombination av kemisk och termisk sterilisering löstes frågan – papperscylinderns insida blev det nödvändiga sterila rummet.

Samtidigt gällde det att finna en behandlingsprocess, som kunde göra mjölken bakteriefri, innan den förpackades. Under åren kring 1960 ägnades stor möda åt detta projekt, och samarbete etablerades med flera andra företag, bl a svenska Alfa-Laval. Resultatet blev att Tetra Pak i början av 1960-talet kunde presentera en hållbarhetsbehandlad, bakterifritt förpackad mjölk som inte surnade efter kort tid, utan tålde att lagras i många veckor, och kunde distribueras utan kyla. Utvecklingen rubricerades inom branschen som "den största nyheten sedan Pasteur".

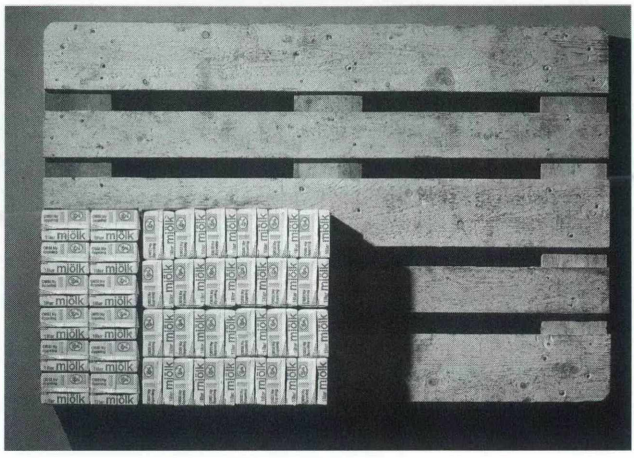
Denna metod, kallad Tetra Pak Aseptic, spreds med vindens hastighet över världen. Den "långlivade" H-mjölken – H för hållbar – visade sig fylla ett verkligt behov, inte bara i tropiska och utvecklingsländer, utan även på de stora västeuropeiska marknaderna. Som genom ett trollslag övervanns avstånd i tid och rum. Plötsligt blev det möjligt att transportera färdigpackade, hållbara produkter från högproducerande jordbruksdistrikt till bristområden. Från mjölkfickorna i franska Normandie och Bretagne kunde vanlig, okyld mjölk nu sändas till det tättbefolkade Paris eller till franska medelhavskusten, känd för sina svarta tjurar i Camargue, men skäligen fattig på mjölkande kor. I Italien kunde man från den bördiga Po-dalen leverera mjölk till de regnfattiga, lågproduktiva områdena söder om Rom, ända ner mot Sicilien. Exemplen kan mångfaldigas. Aseptik-systemet fullbordade tetraederns segertåg över världen – man kan verkligen tala om en *succès pyramidal!*

Men – i mellantiden hade en alltmer krävande distributions- och konsumentmarknad börjat ifrågasätta tetraederns fördelar. Visst var den ett tekniskt underverk: hygienisk, rationell, materialsnål och ekonomisk. Kruxet var emellertid att formen inte var idealisk, när kraven på automatiserad distribution, på stapelbarhet och modulanpassning började växa sig starka. Det räckte att betrakta den i och för sig geniala hexagonala transportkorg som utvecklats speciellt för "trekanten". Systemet kunde på sikt inte vara det allena saliggörande, man måste börja tänka på "ett liv efter detta". Det gällde att hitta en modernare, bättre anpassad förpackningsform. Teknikerna ville emellertid ogärna överge den utmärkta principen med rullen och den kontinuerliga fyllningen som utgångspunkt. Den kastade sin hälsosamma slagskugga över det fortsatta utvecklingsarbetet. Lite till mans hade man dock börjat "vika in öronen" på tetraederförpackningen, och på så sätt fått ansatsen till en fyrkantsform. Liksom inom måleriet kan man tala om den kubistiska rörelsen hos Tetra Pak.

Den som skulle fullborda detta konstverk var dåvarande chefen för utvecklings- och konstruktionsavdelningen, Åke Gustafson.



Civilingenjör Åke Gustafson bar huvudansvaret för utvecklingen av Tetra Brik-systemet, bolagets "best-seller".



Den europeiska lastpallens standardmått var utgångspunkten för Tetra Brik-förpackningens bottenformat.

Tillsammans med en liten teknikergrupp började han redan 1959 metodiskt utvärdera flera olika alternativ. Hänsyn måste tas till ett stort antal krav och önskemål, inte minst distributionstekniska och marknadsrelaterade. Förpackningens bottenformat blev exempelvis en modul av den då nyligen införda europeiska lastpallens standardmått. Våren 1963 kunde äntligen en ny förpackning presenteras – Tetra Brik. Staden Motala hade valts som testområde. "Allt talar för Motala!" Från början talade emellertid inte allt till förmån för det nya systemet. Utvecklingen hade skett under hårt tidstryck, och barnsjukdomarna var många. Teknikerna kämpade under långa nätter för att få prototypmaskinen att fungera. En av montörerna fick smeknamnet "Tarzan", eftersom han ständigt sågs klättra på maskinen. Men stridsmoralen var hög. Efter veckor av slit sammanfattade "Tarzan" situationen: "Den här installationen har kostat blod, svett och mjölk – men aldrig tårar!"

Allmänheten, van vid glasflaskor och den otympliga enliters trekanten, hälsade den nya uppenbarelsen med glädje, trots att den inte alltid höll tätt. Äntligen en förpackning som såg ut som en förpackning borde se ut, som var lätt att köpa, bära hem och förvara i kylskåpet. Öppna och hälla? Jo, visst behövdes sax, och visst måste man vara försiktig vid hällandet, men detta var ju ändå ett himmelrike jämfört med tidigare!

Under de närmast följande åren spreds Tetra Brik med stor framgång över världen. Den tegelstensformade förpackningen – *brick* är ju engelskans ord för tegelsten – blev också hörnstenen i företagets fortsatta byggnadsverk. Den kompakta formen möjliggjorde en mångfald eleganta distribu-

tionslösningar: wellpapptråg, krympfilm, rullpallar, för att nämna några. När i slutet av 1960-talet även detta nya system hade anpassats för bakteriefri fyllning och kunde användas för hållbara produkter, kände expansionen under några år inga gränser. Säljprogrammet har med tiden visserligen kompletterats och byggts ut med andra system, men Tetra Brik är alltjämt företagets flaggskepp, och svarar än i dag (1998) för cirka 80 procent av den totala produktionsvolymen. Den geografiska spridningen är betydande – över 150 länder i världens alla hörn.

Svårigheterna har emellertid ofta nog kunnat verka oöverstigliga, och framgångarna dyrköpta. Det fanns tider, då firmans ekonomichefer "såg rött" – förlustsiffrorna var närmast astronomiska på bolagets väg mot stjärnorna. Varför har då Tetra Pak till slut lyckats så väl? Det kan vara av intresse att söka analysera orsakerna till denna anmärkningsvärda expansion. *Tetra* är ju det grekiska räkneordet för *fyra*, och därför skall frågan belysas med utgångspunkt från fyra nyckelord:

- tetraedern
- mjölken
- ursprungslandet
- privatföretaget.

Tetraedern

I det tidigare har berättats om tillkomsten av den allra första förpackningen, den okonventionella trekanten. Trots alla fördelar hade förpackningen också, som redan framhållits, uppenbara nackdelar – de som umgåtts med de större volymerna torde minnas... Just formen, och den svåra tekniska lösningen – att försegla tvärs igenom fyllgodset – har emellertid haft stor betydelse för andan i bolaget. Kampen för överlevnad har gjort att alla ansträngt sig till det yttersta: direktion, konstruktörer, servicetekniker, marknadsförare, alla. Organisationen har adlats under trycket av otaliga svårigheter. Det engelska ordspråket "Pressure creates diamonds" kan illustrera vad som menas. Förhållandena hade säkerligen inte blivit desamma, om en enklare och mera konventionell lösning hade kommit fram. Nu fick organisationen i stället lära sig att arbeta ur ett underläge. Detta stimulerade till starkt personligt engagemang. Medarbetarna gavs också stor individuell frihet, vilket i sin tur kunde resultera i de djärvaste och mest häpnadsväckande initiativ. Exemplen är många, ett enda må anföras.

När Tetra Pak skulle introduceras i Frankrike, under 1950-talets första hälft, hade landet dålig handelsbalans, och importrestriktionerna var stränga. Det visade sig omöjligt att få in några maskiner, alla ansökningar avslogs. Pierre Mendès-France hade då nyligen tillträtt som premiärminister. För eftervärlden blev han känd som en mjölkens apostel – han ville reformera fransmännens dryckesvanor och få i synnerhet ungdomen att hellre dricka mjölk än vin. Detta var ju i och för sig en önskesituation för Tetra Pak, men hur nå fram med ett budskap? Det skulle knappast lyckas på ordinarie väg, via ministerier och byråkratisk administration. En direktkontakt borde vara mycket effektivare. Sagt och gjort – det franska dotterbolagets dåvarande VD begav sig en eftermiddag helt sonika till premiärministerns bostad, ringde på,

och blev mottagen av fru Mendès-France. Hon lyssnade uppmärksamt på den något nervöse "dörrförsäljaren", och bad honom lämna över sin dokumentation:

> "Det här intresserar säkert min man. Jag kommer förresten att kunna tala med honom om saken redan i morgon, då tar vi nämligen båten för att resa till Amerika."

Ett halvår senare kunde Tetra Pak-maskinerna fritt importeras, och det blev upptakten till en blomstrande marknadsutveckling i Frankrike.

Mjölken

En andra viktig faktor som påverkade företagets uppbyggnad var det faktum att just mjölken länge utgjorde den enda produkten. Under etableringsåren bestod kunderna mestadels av kooperativa mejeriföretag, med starka, viljekraftiga bönder i styrelserna. Denna första, jordnära kundkrets tvingade företaget att anpassa sig till lokala förhållanden. Man sålde trots allt en förpackning för den vanliga, dagliga mjölken, och inte för en lyxprodukt. Att decentralisera, assimilera och integrera verksamheten blev därför tidigt en nödvändighet, var i världen företaget etablerade sig. Ordet multi-nationell har i modernt språkbruk tidvis haft dålig klang. Ett uttryck som bättre beskriver Tetra Paks ambitioner är *multi-domestic*, att vara hemmastadd överallt. Mjölk, bondestyrelser och jordbrukspolitik har från första början ställt det kravet på organisationen. Det gällde verkligen att kunna "tala med bönder på bönders vis", att söka övertyga en traditionell och konservativ kundkrets om fördelarna med de nya idéerna. Redan "mjölk i papper" var ju den gången, vid mitten av 1950-talet, en stor nyhet här i Europa. Den okonventionella förpackningsformen gjorde inte saken lättare.

Den största stötestenen var nog ändå Tetra Paks princip att hyra ut – inte sälja – förpackningsmaskinerna. För att kunna kontrollera hela processen och ge en funktionsgaranti för systemet erbjöd Tetra Pak ett hyreskontrakt, som inkluderade leverans av maskin, reservdelar, teknisk service och förpackningsmaterial. Vid behov kunde man också ge råd vid marknadsintroduktioner och hjälpa till med reklamåtgärder. Allt detta var något man tidigare inte hade hört talas om, det var långt innan leasing av bilar, datautrustning etc hade blivit en vardagsföreteelse. Kontraktsvillkoren har senare reviderats, men om företaget redan från början valt en annan väg för sin marknadsföring, hade utvecklingen med säkerhet inte blivit vad den blev. Tekniken att försegla genom vätskan var under många år så svårbemästrad, att det helt enkelt var nödvändigt för bolaget att ta på sig ett totalansvar.

Kostnadsbilden talade i början inte heller till systemets fördel. Mjölk var ju, åtminstone förr, en priskänslig vara. Kanske någon minns Ulf-Peder Olrogs visa från slutet av 1940-talet "Ett öre mer för mjölken"? En aldrig så liten prishöjning på detta viktiga baslivsmedel var en allvarlig historia. I dag vet inte många, hur mycket en liter mjölk kostar ... Trots dessa hinder blev, som vi vet, tetraedern och dess efterföljare en stor framgång. En av anledningarna härtill var detaljhandelns krav på lättare hantering av mjölkprodukterna. Detta fick



Gustav de Lavals banbrytande utveckling av separatorn, och senare Alfa-Lavals processutrustningar, banade väg för en modern mejeri- och livsmedelshantering.

avgörande betydelse, i Sverige såväl som utomlands.

Ursprungslandet

Även om världen blivit Tetra Paks arbetsfält, är det ändå det svenska exemplet som ligger till grund för framgångarna utomlands. Därmed är vi framme vid det tredje nyckelordet – ursprungslandet. Lyckliga omständigheter gjorde att Tetra Pak-idén föddes i Sverige. Som alla vet är järnmalm och skog landets två stora naturtillgångar. Det är också kring endera av dessa råvaror som merparten av vår exportindustri byggts upp. Tillgång föder vilja och kunskap att bearbeta och förädla. Vårt land har sålunda skaffat sig en avancerad teknisk kompetens som möjliggjort att svenskt stål och svenska cellulosaprodukter med framgång förts ut på världsmarknaden. Frågan är emellertid, om någon lyckats kombinera de två lika effektivt som Tetra Pak: stålet i maskinerna, och – framför allt – svenskt kraftpapper i förpackningsmaterialet. En dubbel förankring i landets industritradition har därmed kommit företaget till godo. I det tekniska utvecklingsarbetet har detta varit till ovärderlig nytta. De svenska pappersbrukens omvittnade insatser inom miljöområdet bör speciellt nämnas i detta sammanhang. Ett givande samarbete har etablerats med förpackningsindustrin, som ofta befunnit sig i fokus under de senaste årtiondenas miljödebatt.

Ett par andra faktorer med stark svensk anknytning har också haft stor betydelse: en progressiv mejerinäring och en rationellt inriktad detaljhandel. Av tradition har Sverige kunnat skryta med hög mjölkkonsumtion, vilket medfört att landets mejeriindustri haft all anledning att intres-



Den rausingska företagarandan i ett nötskal – Ruben flankerad av sönerna Hans till vänster, och Gad till höger.

sera sig för högteknologiska utvecklingar och ägna sig åt en dynamisk produktutveckling. Här har givetvis Gustav de Lavals pionjärinsatser, tillkomsten av AB Separator och senare Alfa-Laval-gruppen spelat en viktig roll. Den nära kundrelationen med dåvarande Mjölkcentralen, numera Arla-gruppen, måste också framhållas.

En liknande inställning har funnits inom detaljhandeln – viljan att pröva nya lösningar. Sverige har på ett tidigt stadium presenterat eleganta, rationella metoder för lagerhållning och distribution, både av livsmedel och andra produkter. Ett annat företag som utnyttjat dessa möjligheter och blivit nydanare inom sin bransch är IKEA. Höga löner, kostnader och skatter har naturligtvis varit pådrivande vad gäller omstrukturering och automatisering av processer och varuflöden. Den svenska experimentlustan har varit till stor nytta för Tetra Pak, förslag och lösningar har kunnat utvärderas på hemmamarknaden, ofta flera år innan motsvarande rationaliseringskrav blev aktuella på de stora marknaderna utomlands. Sverige har varit en viktig referens, företagets språngbräda till världsmarknaden.

Innan vi lämnar nyckelordet Sverige måste något få sägas också om födelsestaden, Lund. Skämtsamheten och skrattet är lika viktiga ingredienser i ett företags liv som i individens. Man måste få ha roligt, medan man strävar som mest i grottekvarnen. Den lundensiska miljön, med närhet inte bara till universitet och vetenskap, utan också till akademisk humor och ungdomlig entusiasm har haft större betydelse för Tetra Paks utveckling än man skulle kunna tro. Andan i företaget har inspirerats av studentikos galghumor, mitt i de svårigheter som stundtals hopat sig.

Privatföretaget

Slutligen det fjärde och viktigaste nyckelordet – privatföretaget, eller om man så vill, familjeföretaget. Under en lång följd av år har familjen Rausing stått i centrum för bolagets utveckling. Som tidigare nämnts, spelade Ruben Rausing själv en huvudroll under ett tidigt skede i bolagets historia. Han lämnade sedermera den direkta ledningen, när sonen Hans 1954 utnämndes till verkställande direktör, och dennes bror Gad utsågs till vice VD. Bröderna förblev sedan i dessa positioner, på senare år som styrelsens ordförande respektive vice ordförande, under nära fyra decennier. De lämnade den aktiva verksamheten hösten 1993.

Den grundläggande drivkraften bakom Tetra Paks framgångar ligger naturligtvis i

familjens starka engagemang – utan Ruben Rausings övertygelse och envishet, utan sönernas ledarskap, hade visionen om Tetra Pak förblivit en vision. Med utgångspunkt från familjen Rausing kan det därför avslutningsvis vara befogat att kort söka skildra den företagsmiljö som gjort att bolaget blivit världsledare inom sitt område. Också här kan några enkla nyckelord, utan inbördes rangordning, tjäna som utgångspunkt.

Tillgänglighet är ett av de första man kommer att tänka på. Under alla år var "röda lampan" utanför VDs rum nästan aldrig tänd. Att finnas till hands, och inte sitta i elfenbenstornet, var en självklarhet. Hans Rausing har träffande uttryckt saken: "Jag vill vara där problemen är". Ledarstilen har varit enkel, okonventionell, och praktiskt inriktad. Kampen mot byråkrati en hederssak.

Riskvillighet är en annan egenskap som familjen haft i hög grad. Tetra Paks framväxt är en serie exempel på tekniskt och ekonomiskt risktagande, intill gränsen för det uthärdliga. Under de första femton åren, fram till mitten av 1960-talet, fanns bara en produkt att sälja – trekanten, och den krävde stora insatser. Visserligen växte företag och marknad tillfredsställande, men de tunga tekniska utvecklingsprojekt som drevs under denna period – aseptiken, Tetra Brik och andra – slukade allt kapital. Man brukar ju säga att nöden är uppfinningarnas moder. Hos Tetra Pak var tendensen motsatt: uppfinningarna blev nödens moder! Mer än en gång var konkursen hotande nära. Med stor beslutsamhet lyckades familj och ledning hålla bolaget flytande. Det räddades från undergången tack vare skickliga förhandlingar och stor tålmodighet hos kreditgivarna, vilkas lista tidvis var lång. Dåvarande Stockholms Enskilda Bank spelade här en avgörande roll, men också leverantörsleden, främst pappersbruken och plasttillverkarna.

Än mer utsatt blev situationen, när familjen Rausing 1965 bestämde sig för att satsa allt på ett kort och till dåvarande Svenska Tändsticks AB sälja sin stolta skapelse Åkerlund & Rausing. Motivet var givetvis att skaffa nytt rörelsekapital för Tetra Pak. Beslutet var djärvt, och förvånade många – Å&R var sedan länge en väletablerad, blomstrande affär, medan dess *enfant terrible* ännu inte visat framfötterna. Och nu sålde dottern sin egen gamla mor! Tiden sedan dess har visat att beslutet var riktigt, ett typiskt exempel på den rausingska devisen *våga-vinn.*

Otaliga andra exempel kunde ges som belyser familjens beredskap att satsa allt på företagets expansion, utan krav på kortsiktiga vinster och utdelning. En sådan inställning finner man sällan hos börsbolagen, som är beroende av finansmarknaden och av en stor aktieägargrupp. En annan frihet har rått inom Tetra Pak. Tålamod och långsiktighet har gjort det möjligt att vänta ut stora marknader – Indien, det forna Sovjetunionen, Sydamerika, Kina är alla goda exempel på denna strategi. Samtliga områden visar i dag en intressant tillväxt.

En ofta förbisedd ingrediens i företagsledande och beslutsfattande är intuitionen. Redan begreppet är svårt att enkelt definiera. Vi vet alla vad som menas – att ha något på känn, ett sjätte sinne, engelskans *gut feeling.* I Tetra Paks historia har intuitiva bedömningar ofta kommit till heders. Inför svåra avgöranden har ledningen inte sällan

förlitat sig på känslomässiga argument, kanske för stunden utan tillräckligt sakunderlag. Naturligtvis kan ett sådant sätt att hantera frågorna föra till felslut, men i historiens ljus har företaget haft mera nytta än nackdel av de intuitiva bedömningarna. "De bästa besluten fattar sig själva." Även om tiden är knapp bör man inte förhasta sig, inte tvinga fram ett beslut. Hellre låta frågan ligga till sig, låta den mogna, vrida och vända på den, tills ett av alternativen framstår som det bästa, det enda vettiga. Många är de beslut som fattats på detta sätt, givetvis med ordentliga analyser och utredningar till stöd, men utan tvång, formalistisk tungroddhet och styrelseklubbans högtidliga slag.

Konsten att delegera och lita på andra i organisationen har varit ett annat uppskattat särdrag, värt att nämna. Lika omsorgsfull och kritisk som man var i urvalet vid nyanställning av medarbetare, lika förtroendefull var man senare, när den anställde visat sig hålla måttet. Tendensen var under många år att anställa mycket unga medarbetare, i synnerhet på försäljnings- och marknadsavdelningarna. Dessa ungdomar fick växa upp och formas i den mycket speciella företagsatmosfären, och sedan avancera alltefter förmåga. Det lär redan från Åkerlund & Rausings tidiga år ha funnits ett PM från Ruben Rausing där han fastslår:

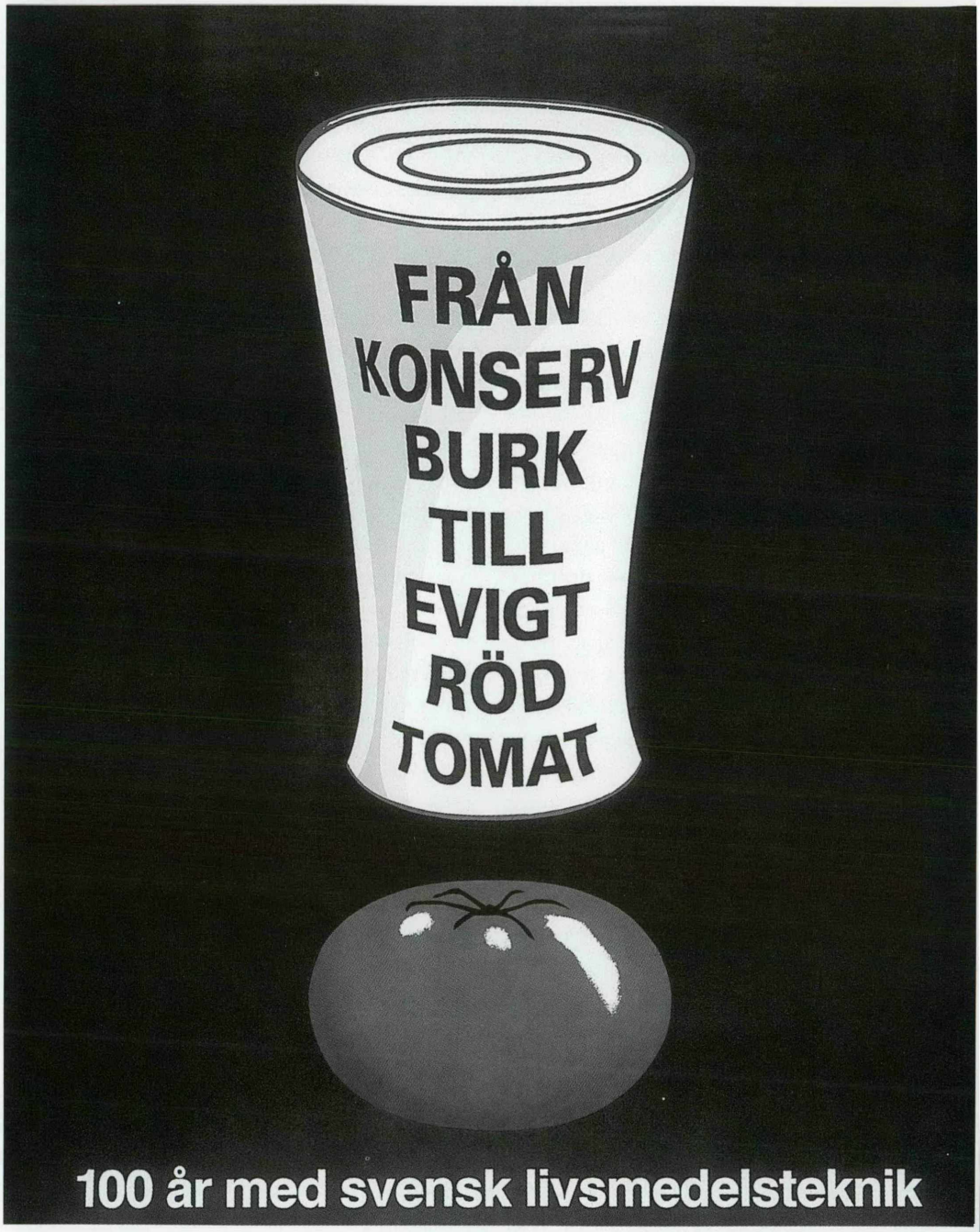
"Vid anställning, se till att även en vaktmästarpojke är ett ämne till en verkställande direktör".

Bättre kan knappast internrekryteringens princip åskådliggöras.

Ytterligare många ingredienser i framgångsreceptet skulle kunna räknas upp, men ovanstående må räcka. Koncernen är i dag visserligen inte längre direktägd och styrd av familjen Rausing, men den är fortfarande ett icke börsnoterat företag. Alltjämt svävar den rausingska andan över verksamheten, och arvet förvaltas på bästa sätt av ett professionellt management. Tillväxten är fortsatt god. Tiden är länge sedan förbi, då mjölk var den enda produkten. Nu packas även juicer, still drinks och många andra flytande livsmedel. Ännu i dag (1998) är emellertid mejeriprodukterna dominerande i Tetra Paks sortiment, cirkaa 70 procent av den förpackade volymen. De ursprungliga systemen, "trekanten" och Tetra Brik, tegelstensförpackningen, har kompletterats med åtskilliga andra, nu senast även med intressanta helplastförpackningar, exempelvis för kolsyrehaltiga drycker. Företagets förpackningar är spridda i över 150 länder världen runt, den totala produktionsvolymen 1997 var 83 miljarder förpackningar, och tillverkningsenheter finns i 60 länder. Gruppen har för närvarande 18 000 anställda.

Under 1900-talets senare hälft har Tetra Pak därmed blivit den kanske främsta exponenten för svenskt industriellt nytänkande. Eller, som Hans Rausing med ett humoristiskt småleende uttryckte det, när han 1993 lämnade posten som styrelsens ordförande: "Det har ju inte gått alltför dåligt för det lilla sydsvenska familjeföretaget!"

Foto Tetra Pak.



Affisch för den tillfälliga utställningen "Från konservburk till evigt röd tomat", som visades på Tekniska museet 1989.