

Daniel Nyberg

Marknad, företag, ägande.

**Familjen Bonniers ägarstyrning i Dagens
Nyheter 1953-1988.**



Stockholm

2002

Doktorsavhandling för filosofie doktorsexamen i ekonomisk historia framlagd vid Handelshögskolan i Stockholm 2002.

ABSTRACT

Nyberg, D. 2002: Marknad, företag, ägande. Familjen Bonniers ägarstyrning i Dagens Nyheter 1953-1988. (Market, Business, Ownership. The Corporate Governance of the Bonnierfamily in Dagens Nyheter 1953-1988.). Written in Swedish with an English summary. Studies in Economic History 1. 255 pages. Stockholm. ISBN 91-628-5103-9

This study explores the governing structure of the newspaper company Dagens Nyheters AB (DN) in the years 1953-1988, and it describes the development of the Stockholm newspaper market and analyzes the forces of competition. First and foremost the study aims to clarify the Bonnier Family's ownership in Dagens Nyheters AB.

The market for newspapers in Stockholm has developed to be a monopolistic competitive market, with few competitors very dependent on adverts and on product differentiation. In such a market DN was the major actor, and the only truly profitable firm. The major reasons to the company's success seems to be that it had a strong market position and competent and active owners. During the period 1953-1988, the Bonnier Family's long term investments were consolidated in a designated holding company, Dagens Nyheters Intressenter HB (Deni). The Family's monitoring and control of DN AB from various strongholds, the board of directors, the board's chairmanship and Deni, has constituted a central aspect of this thesis. A question of prime interest has been the relationship between the owner and the firm. It concerns how the ownership group has dealt with long term changes in the Firm's environment, as well as with how adaptation to new circumstances has been balanced with the maintenance of a voting majority and control over the Firm. The study show how the Family with its three branches succeeded in coordinate power and keep the family together throughout generations, and how it managed to continue a tradition based on ideological as well as economic motives.

Keywords: Bonnier, Bonnier family, Corporate governance, Governing structures, Family Business, Newspaper companies, Newspaper market, Dagens Nyheters AB.

Daniel Nyberg, Department of Economics, Stockholm School of Economics, Box 6501, SE-113 83, Stockholm, Sweden.

© Daniel Nyberg 2002

ISSN 1650-6766

ISBN 91-628-5103-9

Printed in Stockholm, Sweden by Partner Print AB, Stockholm 2002.

Distributor: Stockholm School of Economics, Ekonomisk Historisk Forskning, Box 6501, SE-113 83 Stockholm, Sweden.

Marknad, företag, ägande

**Familjen Bonniers ägarstyrning i Dagens
Nyheter 1953-1988**

Daniel Nyberg

AKADEMISK AVHANDLING

**Som för avläggande av filosofie doktorsexamen vid
Handelshögskolan i Stockholm framläggs för
offentlig granskning**

**1 februari 2002, kl. 13.15 i sal 750 Handelshögskolan
Sveavägen 65**



Till Annika och Edwin

Innehållsförteckning

Figurförteckning.....	9
Förord.....	11
Kapitel 1 – Inledning.....	13
1.1. INLEDNING.....	13
1.2. FAMILJEFÖRETAG.....	15
1.3. AVHANDLINGENS SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR.....	20
1.4. FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR FÖRHÅLLET ÄGARE OCH LEDNING.....	22
1.5. EN DYNAMISK MODELL ÖVER FAMILJEFÖRETAG.....	27
1.6. SLÄKTEN BONNIER OCH DAGENS NYHETER.....	31
1.7. AVGRÄNSNINGAR.....	36
1.8. ARBETSSÄTT.....	36
Kapitel 2 – Stockholms dagstidningsmarknad 1953-1988.....	39
2.1. MARKNAD OCH TEORI.....	39
2.1.1. <i>Marknaden för dagstidningar</i>	39
2.1.2. <i>En allmän och ett par specifika marknadsmodeller</i>	40
2.1.3. <i>Statens roll och presstödspolitiken</i>	42
2.2. STOCKHOLMS MORGONTIDNINGSMARKNAD.....	46
2.2.1. <i>Tidningarna</i>	46
2.2.2. <i>Marknadsutvecklingen</i>	47
2.2.3. <i>Spridningsförhållanden</i>	52
2.3. STOCKHOLMS KVÄLLSTIDNINGAR.....	57
2.3.1. <i>Marknadens tidningar och utveckling</i>	57
2.3.2. <i>Kvällstidningarnas affärsstrategier</i>	58
2.3.3. <i>Tidningarnas annonsförsäljning</i>	62
2.4. STOCKHOLMSMARKNADENS VILLKOR OCH UTVECKLING 1953-1988.....	63
Kapitel 3 – DN-koncernens utveckling under perioden 1953-1988.....	69
3.1. EXPANSION 1953-1970.....	69
3.1.1. <i>Inledning</i>	69
3.1.2. <i>Verksamheten</i>	69
3.1.3. <i>Resultat och kostnader</i>	71
3.2. STAGNATION OCH EXPANSION 1971-1988.....	72
3.2.1. <i>Verksamheten</i>	72

3.2.2. Resultat och kostnader	78
3.3. SLUTSATSER	82
Kapitel 4 – Styrelsens arbete i Dagens Nyheters AB.....	85
4.1. SAMMANSÄTTNING OCH ARBETSFORMER	85
4.1.1. Styrelseprotokoll som källa	85
4.1.2. Bolagsstämman och styrelsen.....	86
4.1.3. Mötesfrekvens och sammansättning	90
4.1.4. Styrelsearbetet.....	95
4.2. DET STRATEGISKA BESLUTFATTANDET.....	99
4.2.1. Inledning	99
4.2.2. Tidningspappersfrågan och aktieförvärv i Holmen	100
4.2.3. Lokalfrågan och investering i Marieberg	104
4.2.4. Expansion och diversifiering	107
4.2.5. Samproduktion i Stockholm.....	117
4.3. ÄGARNA OCH STYRELSEARBETET.....	125
Kapitel 5 – Ordförandeskapet.....	129
5.1. STYRELSEORDFÖRANDEN.....	129
5.2. TOR BONNIER	130
5.3. KAJ BONNIER.....	132
5.4. ALBERT BONNIER JR	137
5.5. JAN WALLANDERS ORDFÖRANDEPERIOD.....	150
5.6. SLUTSATSER	155
Kapitel 6 – Ägarbolaget Deni.....	157
6.1. GRUNDANDET AV ETT ÄGARBOLAG.....	157
6.1.1. Grundande och organisering.....	157
6.1.2. Deni:s syften.....	161
6.1.3. Arbetet i Deni	163
6.2. INFLYTANDE OCH TILLSÄTTNINGÄRENDE.....	166
6.2.1. Bonniers och Tingsten.....	166
6.2.2. Tillsättning av verkställande direktör.....	175
6.2.3. Deni:s roll vid styrelsens tillsättning	177
6.2.4. Utnämning av ny redaktionschef under 1980-talet	182
6.3. BÖRSINTRODUKTIONEN AV DAGENS NYHETERS AB	184
6.4. EN NY GENERATION TAR ÖVER	190
6.4.1. Utlösen av delägare.....	190
6.4.2. Styrgruppen.....	194
6.4.3. Ägartradition och synen på tidningsägandet	195
6.5. BEREDSKAPSLÖSNING SÖKES	203

6.5.1. <i>Nya partners</i>	203
6.5.2. <i>Prövning av partneralternativet</i>	204
6.6. AVSLUTANDE DISKUSSION	207
Kapitel 7 – Bonniers ägarstyrning i Dagens Nyheters AB.....	209
7.1. ÄGAREN, MARKNADEN OCH FÖRETAGET	209
7.2. FÖRETAGET OCH MARKNADEN	211
7.3. ÄGAREN OCH FÖRETAGET	213
7.3.1. <i>Ägarinflytande i praktiken</i>	213
7.3.2. <i>Ägarinflytandets bestämningsfaktorer</i>	216
7.4. ÄGARFILOSOFI	218
Appendix	221
Summary – Bonnier Ownership and Effective Control of Dagens Nyheter AB.....	233
THE OWNER, THE MARKET AND THE FIRM.....	233
THE FIRM AND THE MARKET.....	235
THE OWNER AND THE FIRM	237
<i>Ownership Influence in Practice</i>	237
<i>The Determinants of Ownership Influence</i>	241
PRINCIPLES OF OWNERSHIP.....	242
Referenser	247
KÄLLOR.....	247
<i>Otryckta källor</i>	247
Intervjuer	247
Albert Bonnier AB:s arkiv (ABA)	247
Cederquist Advokatbyrå arkiv (CA)	247
Föreningen Stockholms Företagsminnen arkiv (FSF).....	247
Dagens Nyheters AB:s arkiv (DA).....	248
Övriga arkiv	248
<i>Tryckta källor</i>	248
Statens offentliga utredningar (SOU)	248
Tidningsartiklar	249
Andra tryckta källor	249
Tidningar och tidskrifter	249
LITTERATUR	250
<i>Otryckt litteratur</i>	250
<i>Tryckt litteratur</i>	250

Figurförteckning

Figur 1.1. En dynamisk modell över familjeföretaget	28
Figur 1.2. Släkten Bonnier i Dagens Nyheter AB 1953-1988.....	35
Figur 2.1. Stockholms befolkningsutveckling och upplageutvecklingen för DN, SvD och StT 1953 - 1988. Index 1953 = 100.....	47
Figur 2.2. DN:s, StT:s och SvD:s hushållstäckning i Stockholm, 1950-1988. Vardagar, procent.....	49
Figur 2.3. Annonsvolym i DN, SvD och StT 1950-1988. Spaltkm.....	51
Figur 2.4. Abonnenternas fördelning efter socialgrupp i DN, SvD och StT 1962. Procent.....	53
Figur 2.5. Expressens och Aftonbladets upplageutveckling 1950 - 1988. Vardagar.....	58
Figur 2.6. Expressens och Aftonbladets annonsvolym, åren 1950-1988. Spaltkm. Andelar i procent.....	62
Figur 2.7. Läsning av Expressen och Aftonbladet efter blocksympati, åren 1986 och 1988. Procent.....	64
Figur 2.8. SvD:s, DN:s och StT:s politiska, sociala och geografiska differentiering.....	65
Figur 3.1. DN AB:s rörelseresultat och resultat/omsättning 1953-1970. Löpande priser.....	71
Figur 3.2. Totala investeringar i DN AB 1970-1979. Löpande priser.....	76
Figur 3.3. Tidnings AB Marieberg – organisationsstruktur 1988.....	77
Figur 3.4. DN AB:s rörelseresultat och resultat/omsättning 1971-1988. Löpande priser och procent.....	79
Figur 4.1. Bonniersfärens representation vid 1988 års bolagsstämma i Tidnings AB Marieberg.....	88
Figur 4.2. Antalet ledamöter och suppleanter i Dagens Nyheter AB:s styrelse 1953-1988.....	90
Figur 4.3. Fyra olika intressegruppers andel av styrelsen, åren 1953-1988.....	92
Figur 4.4. Bonniers representanter i styrelsen 1953-1988. Ledamot (L), suppleant (S), styrelseordförande (SO), vice SO (vSO).....	94

Förord

I allt sökande arbete är det skönt att ha behjälpliga vänner. I mitt arbete har det främst varit min fru Annika, vars stöd och hjälp jag absolut inte kunnat vara förutan. Mina huvudhandledare Håkan Lindgren och Mats Larsson tillhör även de den kategori av primus motorer som man inte vill vara utan. Jag vill på ett särskilt sätt tacka för Ert professionella och vänskapliga stöd. Tack Sven-Erik Sjöstrand för många och kloka uppslag och konkreta råd, tack Britt-Marie Eisler för din vänskap och för en mycket trevlig tid.

Till en stor grupp personer som följt mitt arbete under olika perioder och på flera sätt bidragit med konstruktiva synpunkter, hjälp, inspiration, kunskap och insikter vill jag rikta ett stort tack: Tomas Bonnier, Leif Borin, Torsten Ekström, Lars Åke Engblom, Stig Hadenius, Lars Erik Holmertz, Sverker Jonsson, Erik Månsson, Lars Sandberg och Dag Sundberg.

Det är också glädjande att få tacka studieobjektet själv, dvs Bonnierfamiljen. Familjen har på många sätt möjliggjort denna forskning, genom sin öppenhet och generositet, och sin beredvillighet att bevara material för framtida forskare. Jag vill som företagshistoriker rikta ett varmt tack för den öppenhet som visats och särskilt tacka för den trevliga atmosfär som präglat samarbetet.

Jag har Ridderstads stiftelse att tacka för ett omfattande finansiellt stöd och är mycket tacksam för den möjlighet jag därmed fått att slutföra min forskning. Tack så mycket!

En hälsning som tack för hjälp och er vänskap vill jag också sända till mina kollegor i ekonomisk historia i Stockholm och Uppsala. Tack för en trevlig doktorandtid!

Daniel Nyberg
Järna, 2002

Kapitel 1 – Inledning

1.1. Inledning

Makten över massmedieföretag har i den svenska debatten länge varit en kontroversiell fråga. Tidningarna anses med rätta ha en central roll i en demokrati. De värderar och granskar makthavare, de utgör debattforum, de skapar opinioner och bidrar till att forma människors värderingar. De svenska dagstidningarna har sedan länge haft en stor andel privata ägare, inte sällan familjer. Så är flera av de allra största tidningarna ägda av familjen Bonnier. Många har ansett att det i Sverige finns alltför dominerande ägargrupper, och att det i grunden är osunt att ha ett system med stora privata ägare till dagspressen. Ett argument som förts fram har varit att det kan leda till att informationen styrs och att det fria ordet och en mångsidig samhällsdebatt undertrycks. Istället för att ses som en resurs bland andra resurser i företaget, nödvändig för att skapa värde, har ägandet setts som något problematiskt. Sällan har ägarens värdeskapande funktion lyfts fram i debatten. Det finns en tendens till ägarkoncentration i svensk dagspress och det är möjligt att orsakerna till denna ligger i en brist på kompetenta tidningsägare. Måhända hör detta samman med att ägarkompetens länge varit en negligerad resurs i samhället. Om ägarkoncentrationen är farlig beror på vad ägaren faktiskt gör som ägare. Rimligen vill man se att ägaren bidrar till att tidningsföretaget överlever och utvecklas.

Många tidningar har länge haft familjer som dominerande ägare: familjerna Ander, Pers, Hjärne, Hamrin, Ridderstad och Bonnier är några mer kända exempel. Det kan sägas att det finns en tradition av familjeäggande i många tidningsföretag. Dagens Nyheters AB är ett sådant exempel, i vilket flera familjer ägt aktier. Familjen Bonnier äger flera av de större svenska tidningarna i Stockholm, Malmö och Göteborg, via mediekoncernen Bonnier AB¹. Familjen Bonnier har stärkt sin ställning på dagstidningsmarknaden under 1980- och 1990-talen, främst genom att köpa tidningar på marknader utanför Stockholm, i Malmö

¹ Följande tidningar ingår i Bonnier AB och ägs därmed till stor del eller helt av Bonnierfamiljen: Expressen, Dagens Nyheter, Göteborgs-Tidningen, Sydsvenska Dagbladet, Kvällsposten samt Dagens Industri. Den totala upplagan i dessa tidningar var år 1997 cirka 1,1 miljon exemplar dagligen på vardagar. Tidnings AB Marieberg, som sedan 1986 är det nya namnet på tidningskoncernen Dagens Nyheters AB, köpte 1994 Malmöbaserade Sydsvenska Dagbladet AB som utöver morgontidningen Sydsvenska Dagbladet också utger Kvällsposten. Årsredovisning, Bonnier AB, 2000.

och Göteborg bland annat.² Under lång tid bestod emellertid Bonniers intresse i tidningsnäringsen enbart av innehavet i DN AB. Denna avhandling handlar om familjen Bonnier som tidningsägare i Dagens Nyheters AB, under perioden 1953-1988.³

Familjen Bonnier var förvisso en storägare i DN-koncernen under huvuddelen av 1900-talet. När familjen köpte ut Mariebergskoncernen från Stockholmsbörsen 1998, innebär det att ett publikt företag blev privat. I det privatägda företaget, till skillnad från det publika företaget, tar ägaren det totala ansvaret och har därmed en starkare position då han eller hon inte behöver ta hänsyn till andra ägare eller minoritetsägare. DN-koncernen var förvisso inget renodlat familjeföretag. Under perioden fanns en mängd andra ägare. Bonnierfamiljen var alltså inte ensam ägare, vilket de varit i sina andra engagemang inom tidskrifter, böcker osv. Mellan åren 1965 och 1998 var dessutom DN-koncernen börsnoterad.⁴ Enskilda personer i familjen Bonnier har aldrig haft ledande funktioner i DN, varken i administration eller redaktion, utan nöjt sig med en styrelsenärvaro. Det har således inte varit familjen som lett företaget eller tidningarna. En orsak kan vara att familjen accepterat att ha en begränsad maktställning, eller att de helt enkelt, av olika orsaker, tvingats att hålla en låg profil.

Ett särskilt system har funnits i Sverige, vilket gjort det möjligt för familjer att fortsätta dominera företag trots att deras ägarandel är betydligt lägre än 50 procent. Detta kallas differentierat röstsystem, och innebär att olika aktieslag har olika antal röster. Genom att ha huvudsakligen röststarka aktier kan en ägare, eller ägargrupp, ha en betydligt större röststyrka än ägandet motsvarar. Familjen Bonnier har, alltsedan DN börsnoterades 1965, baserat sin majoritetsställning på röststarka C-aktier med 10 röster per aktie. Jag väljer här att se DN som en familjedomierad aktiemarknadskoncern. Ett skäl är att släkten har haft ett så pass stort ägande i bolaget. Ägarpositionen medgav under perioden efter 1965 ett röstetal på cirka 60 procent. För många associerades DN med familjen Bonnier, en liberal ägargrupp som i flera generationer varit huvudägare till tidningarna DN och Expressen. Jag refererar i fortsättningen till DN som ett familjedominerat

² Mätningar genomförda 1978 och 1994 pekar på att Bonniers ställning stärkts och deras tidningar har dryga 20 procent av upplagorna. SOU 1997: 92, s. 34.

³ I det följande kommer jag att benämna Dagens Nyheters AB som DN, alternativt DN AB. När jag beskriver tidningen DN och inte företaget kommer detta att framgå. Även om Bonniers bäst kan beskrivas som en släkt, med flera olika släktgrenar, två- och tremännningar, nöjer jag mig ofta med att beteckna dem som familjen Bonnier.

⁴ DN AB, då namnändrat till Tidnings AB Marieberg, blev helägt först år 1998.

aktiemarknadsbolag. Detta gör jag för att markera skillnaden mellan ett publikt och ett privat familjeföretag. Bonniers var den enda ägargruppen som mer systematiskt visat ett aktivt intresse i tidningsföretaget under 1900-talet – via styrelserepresentation, övervakning av och diskussion med ledning. Statliga utredningar på medie- och tidningsområdet har beskrivit DN som tillhörande Bonniersfären. Slutligen har även representanter ur Bonnierfamiljen själv sett ägandet i DN som ett kärninnehav och tidningsföretaget som ett familjeföretag, något jag får anledning att återkomma till vid flera tillfällen i avhandlingen.

Fram till 1953 var Bonniers ägande samlat hos vissa familjebolag och hos enskilda personer inom familjen. Den största delen av familjens DN-aktier hade fram till 1930-talet förvärvats av Karl Otto Bonnier personligen. 1932 förde han över en mindre mängd aktier på sina sex barn. Hembudsskyldighet infördes så att Albert Bonniers Förlag ägde rätt att först förvärva aktier som eventuellt skulle avyttras. På så sätt bevarades kontrollen över förmögenheten och över DN-koncernen. Samma år som arvskiftet ägde rum sålde Karl Otto resten av sina aktier, eller 845 stycken, till firma Albert Bonnier, som ägdes av honom själv och av sönerna Tor, Kaj och Åke Bonnier.⁵ 1945 förfogade familjen över 54,5 procent av aktierna i bolaget DN. Det reella ägarinflytandet i DN förbehölls alltså tre av sönerna. Under 1951 överfördes en större post på cirka 13 procent från ett bolag – Vintervägen – till firma Albert Bonnier, vilket dock inte ändrade den procentuella ägarandelen.⁶

1.2. Familjeföretag

Familjeföretagen anses av sina kritiker ha en del gemensamma drag, bland annat en oförmåga att locka kapital och kompetenta personer, att överleva och utvecklas till framgångsrika och stora företag.⁷ Att denna bild av familjeägda

⁵ Se vidare i Sundin, 1999-08-23. s. 3-4.

⁶ Sundin, 1999-08-23, s. 4.

⁷ Det har bl a hävdats att familjeföretagsformen skulle vara mindre effektiv än andra ägarformer. Familjeföretagen antas ha svårigheter att attrahera och behålla kompetent personal. De centrala maktpositionerna tillsätts av familjen (nepotism) och godtycket i handhavandet skrämmar utomstående. Familjeföretagen antas vidare ha svårt att finansiera stora investeringar. De flyr aktiemarknaden, som ju riskerar att minska familjens makt. Familjeföretagens traditioner antas också vara tillväxthämmande. Anpassningssvårigheter och ovilja att hämta in nya idéer skulle vara ett kännetecknande drag för familjeföretag.

företag inte stämmer har under senare decennier påvisats med eftertryck, bland annat i en studie av svenska familjeföretag.⁸

Eftersom det finns många uppfattningar om hur familjeföretag ser ut och fungerar finns det anledning att något diskutera begreppet. Forskningen erbjuder många definitioner av familjeföretag.⁹ Ett familjeföretag är ett företag som ägs av en familj, eller flera familjer för den delen. Definitionerna tar ofta fasta på storleken på ägandet, huruvida företaget drivs av ägarna eller inte, om ägandet går i arv i samma familj, eller om ägarna har effektiv kontroll över företaget, dvs får igenom sin vilja i viktiga frågor. För att släkten ska ha effektiv kontroll över ett företag krävs ofta en större ägarandel. I det svenska näringslivet har det dock visat sig att även mindre sk kontrollposter varit fullt tillräckliga för att utöva tydligt ägarinflytande. Exakt hur stort ägandet måste vara beror på vilket bolag det är, hur kopplingarna mellan företag ser ut och hur aktiva och hur stora de övriga ägarna är. Hur ett familjeägt företag ser ut och fungerar beror till stor del på kulturella faktorer och familjeföretagets ålder. Den stora variationen bland familjeföretagen med avseende på mängden delägare, deras ålder, sociala bakgrund, ras, etniska tillhörighet osv, ger mig anledning att se familjeföretaget som ett övergripande snarare än ett generiskt begrepp.

Förutom familjeäggande finns en mängd andra ägartyper, som hushållsägande, institutionella placerare, industriella ägare, etc. De olika ägartyperna brukar i förhållande till företaget uppträda olika. Hushållen brukar vara en anonym massa av ägare utan större inflytande och utan en mer aktiv roll i företaget. Skulle de vara missnöjda med företaget kan de egentligen bara söka påverka på ett sätt, nämligen genom att sälja aktierna. De institutionella ägarna brukar mestadels fokusera på sin huvuduppgift – att förvalta andras pengar. Ofta kan dessa ägare ha tämligen stora innehav i ett företag, uppemot 10 procent. I vissa fall kan denna ägarkategori ha anledning att aktivera sitt ägande, att reagera på missförhållanden, för att på så vis höja aktiens värde. Det är denna aktivering av ägarfunktionen som brukar betecknas som *corporate governance*, eller ägarstyrning. Vanligen har de institutionella placerarna visat sig vara passiva ägare, även om det under senare år blivit allt viktigare som kravställare och övervakare.

Historikern Alfred Chandler har betonat vikten av framväxten av det ledarledda företaget i USA i slutet av 1800-talet och övergången från en familjekapitalism till

⁸ Emling (2000).

⁹ Sharma, Chrisman & Chua (1996); Neubauer & Lank (1998), s. 3-19. Följande avsnitt om definitionen av familjeföretag är inspirerad av dessa verk.

en företagsledarkapitalism som skäl för varför USA:s ekonomi växte ifatt och förbi Storbritannien. Den brittiska ekonomin, dominerad av familjer genomförde enligt Chandler inte de nödvändiga investeringarna i distribution, stordrift och de tillät inte professionella ledare att ta över kontrollen över företagen. Istället för att underlätta omvandling stod de familjeägda företagen i vägen för förnyelse, rationalisering och effektivisering.¹⁰ Chandlers bild har starkt påverkat bilden av 1900-talet, även om dess beskrivning är mer giltig specifikt för USA under 1900-talet första decennier än generellt efter 1930-talet. Hans slutsatser är grundade på bristfällig bevisning och flera av hans värdeomdömen fungerar inte som någon systematisk kritik av familjeföretag eller familjeägda företag, menar bland annat flera brittiska historiker.¹¹ Han underskattar statens roll i de europeiska staternas ekonomier, liksom han undervärderar familjeägarstrukturens möjligheter att anpassa sig och fungera effektivt. Familjeföretagandet stod för en vital dynamik i industrialismens barndom, men fortfarande utgör familjeföretagen en stor andel av antalet företag och många, särskilt mindre företag har familjer som ägare.¹² Även i Sverige är familjeföretagandet vanligt. Emil Emling har i sin forskning om svenska familjeföretag kunnat konstatera att myten om att familjeföretag är kortlivade inte stämmer, inte heller att familjen skulle tappa kontrollen över företagen. De är tvärtom mer långlivade än andra sorters företag. Inom segmenten små och medelstora företag har familjedominerade företag varit särskilt vanliga.¹³ De kan utvecklas och fungera mycket väl under vissa tidsperioder, i vissa kulturer, regioner och branscher och sämre i andra kontexter. Chandlers grundläggande antagande om att familjeföretagen konkurreras ut av nya organisations- och ägarformer kan ifrågasättas. Det finns skäl att påpeka att det saknas empiriska belägg för att anta att evolutionära processer med nöd-

¹⁰ Chandler (1990), s. 14, 46, 389-92.

¹¹ Church (1993), s. 18-20; Hannah, (1991), s. 300-304.

¹² De mer försiktiga beräkningarna pekar på att över hälften av världens företag ägs eller leds av familjer Gersick, Davis, McCollom Hampton, & Lansberg, [Gersick] (1997), s. 2. Beräkningarna som Gersick hänvisar till utgör försiktiga uppskattningar utförda av olika forskare och organisationer. Några heltäckande studier finns inte att tillgå. I Europa dominerar familjer främst små och medelstora företag. Uppskattningar visar att familjekontrollerade företag än idag genererar omkring 45-75 procent av BNP i olika länder i industriländerna. Se Neubauer & Lank (1998), s. 10-11. I Sverige uppskattas över 50 procent, eller 54,5 procent av den totala mängden företag vara att klassa som familjeföretag, 37,9 procent icke-familjeföretag, samt 7,6 procent obestämbara. Se Emling (2000), s. 22.

¹³ Ser man till genomsnittsåldern har svenska familjeföretag överlevt längre än många andra ägarformer, eller dryga 37 år jämfört med knappa 22 för icke-familjeföretag. Familjen visade sig även vara mer lojal med företaget. Ägarna/familjerna stannade i snitt 29,5 år, medan de i icke-familjeföretag stannade 12,6 år. Emling (2000), s. 67-68.

vändighet leder fram till att de mest lämpade ägar- eller företagsstrukturerna överlever, medan de mindre effektiva försvinner.¹⁴

För övrigt är inte företagets storlek avgörande för om det ska vara lyckosamt eller inte. Många gånger medför teknisk förändring och preferensförskjutningar att stora företag förlorar initiativet. Deras specialisering ligger ofta på skal- och stordriftsområdet, vilket inte nödvändigtvis gör det lättare eller särskilt billigt att snabbt ställa om beteende, organisation och produktion. Anpassningsbarheten kan vara en ointressant egenskap under statiska förhållanden, men i en omgivning som kräver snabb anpassning efter nya smaker och teknologier finns det en logisk koppling mellan kompetenta och aktiva ägare och företagets överlevnadsförmåga. I ekonomier med liten eller ingen konkurrens har det visat sig att företagen ofta förlorat viktiga signalsystem som kan ge incitament till att sänka produktions- och transaktionskostnader.¹⁵

En avgörande svårighet för familjeföretag synes vara att hantera successionen av ägande och ledarskap till efterkommande generationer, en av de mer kritiska händelserna i denna typ av företag.¹⁶ Kognitiva begränsningar och emotionella faktorer kan försvåra generationsskiftet. Hur successionen förbereds och vilka som får makten över företaget, kan på ett avgörande sätt bestämma företagets och ägarfamiljens framtid. Det krävs en entreprenöriell förmåga för att se möjligheter och svårigheter med att föra över ägande och ledning till nästa generation och att behålla ägandet intakt. Rätt hanterat kan arvsskiftet av ägande och kontroll ge företaget en stark livsduglighet, skapa stabilitet och kontinuitet. Fel hanterat kan arvsskiftet medföra att familjen splittras och förlorar stora förmögenhetsvärden. En särskilt viktig aspekt av successionen är att familjen har förmågan att samarbeta och återskapa kompetens. Det måste finnas en stabilitet som hjälper enskilda individer att inordna sig under vissa värden och villkor, samtidigt som ägarkretsen måste vara öppen för justeringar och förändringar av ägande och förvaltning. En förmåga att återskapa och upprätthålla familjemedlemmars kompetens kan hjälpa familjen att överleva som företagare och ägare. Fördelarna av att arbeta med personer man står nära kan vara flera. Man får en

¹⁴ North (1993), s. 23-25. Det är alltså inte så att den mest kostnadseffektiva organisationen som överlever, varken på företags- eller nationell nivå.

¹⁵ Larsson, Lindgren & Nyberg (2000), s. 180-182.

¹⁶ Brown & Rose (red) (1993), s. 1-7. Mary B. Rose och Jonathan Brown anser att entreprenörskapet är särskilt viktigt i familjeföretagen. Det handlar om att överbygga problem för att uppnå långsiktig framgång och överlevnad. Särskilt handlar det om att behålla en finansiell uthållighet och att hantera arvsskiftet på ett bra sätt.

djupare gemenskap och detta kan skapa en arbetsglädje och villighet att lägga ner stor omsorg och kraft i verksamheten.¹⁷ Familjeföretag är sällan anonyma, vilket kan skapa en särskild press på familjen. Känslan av delaktighet är viktig. Inom den lilla kretsen finns incitament att ta stort ansvar. Forskning visar att den personliga tillfredsställelsen av företagsverksamheten varit en viktig faktor till varför familjer driver företag, vid sidan av en finansiell trygghet, och den sociala status och självständigheten ägandet ger.¹⁸ I sin doktorsavhandling har Anneli Karlsson-Stider visat hur ägarsläkten Bonnier sedan länge sett ägandet i media som en symbol – ett arvegods. Det traditionsbundna ägandet ses som en positiv och sammanhållande gemenskap, något som visar hur nära relationen familj och företag blivit i fallet Bonnier.¹⁹

Familjeföretag inriktar sig ofta på långsiktiga ägarengagemang vilket kan ge en hälsosam stabilitet för företagets ledning. Wallenbergfamiljen har via stiftelser, emissionsbolag och investmentbolag samt affärsbanker, kunnat dominera stora delar av svenskt näringsliv.²⁰ Via nätverken har familjeföretagen historiskt sett kunnat mobilisera resurser i form av kapital och kompetens, som annars inte funnits tillgängligt i företaget eller familjen. I den lokala ekonomin var nätverken viktiga, något de visat sig vara även i mer avancerade ekonomier.

¹⁷ Gersick (1997), s. 41-44.

¹⁸ Taguiri & Davis (1992), s. 271-272.

¹⁹ Anneli Karlsson-Stider har lyft fram den "osynliga" delen av familjeföretaget, de passiva och de icke-ägande familjemedlemmarnas betydelse för familjens sammanhållning och företagandet. Hon har med Bonniers som exempel lyft fram de arenor som funnits i de privata hemmen och pekat på familjeägandets natur – en tradition med anor, en klenod. Familjen i denna bredare mening kan därför inte bortses ifrån, även om jag själv fokuserar på de aktiva delägarna i första hand. Släktskapet är alltjämt en sammanhållande faktor mellan släktingarna. Karlsson-Stider (2000); (1999), s. 93-110.

²⁰ Forskning rörande Wallenberg pekar på en omfattande långsiktighet, kompetens och tålmod. Se Lindgren (1994); Carlsson (1998); Glete (1988).

1.3. Avhandlingens syfte och frågeställningar

Avhandlingens huvudsyfte är att beskriva och analysera Dagens Nyheters AB:s konkurrens- och ägarförhållanden, med särskild betoning på familjen Bonniers ägarfunktion åren 1953-1988. Huvudsyftet bryts ner i några övergripande frågeställningar:

- ❖ Vilka faktorer styrde tidningsföretagets ekonomiska och organisatoriska utveckling?
- ❖ Hur utformades familjen Bonniers övervakning och kontroll av företaget?
- ❖ Vilka faktorer bestämde övervakningens och kontrollfunktionens konkreta innehåll?
- ❖ Vilka möjligheter hade familjen att hantera förändringar i familjen, i företaget och på marknaden?
- ❖ Hur har familjen motiverat och lyckats bibehålla sin ställning i företaget?

Det är många faktorer som styr ett företags ekonomiska och organisatoriska utveckling, det finns drivkrafter både på mikro- och makroplanet. Rent allmänt förväntar jag mig att marknads konkurrensvillkor och strukturella utveckling påverkar det enskilda företaget, det jag kallar företagets marknadssituation, och som har en rad strukturella kännetecken (storlek, antal företag, etableringshinder etc). Marknadens struktur och funktion kan även säga en del om hur aktörerna kan tänkas bete sig och agera i olika situationer. Ett stort företag som verkar på en mer mogen marknad med få men stora företag (oligopolmarknad eller monopolistisk konkurrensmarknad) har andra förutsättningar än ett nystartat företag som kämpar för att göra sig kända och utveckla nya affärsidéer. De etablerade företagen på en tidningsmarknad har en fördel av att vara kända och att redan ha en fungerande organisation. Även sådana företag måste dock anpassa sig efter nya omständigheter och kan inte enbart lita till sin storlek. Eftersom DN AB är en del av Stockholms dagstidningsmarknad, ska denna marknad beskrivas. Till min hjälp tar jag diverse teorier som betonar strukturens betydelse, tämligen allmänna konkurrensteorier. Dessutom ska andra förklaringsmodeller av mer specifik art, sådana som särskilt beskriver tidningsmarknaden, användas. Jag förväntar mig allmänt att en del faktorer spelat särskilt stor roll för DN-koncernen och dess tidningar, samt att dessa också påverkat strategiutformning och ägarnas beteende. I vad mån ägarna varit en del av beslutsprocessen och hur de reagerat på förändringar i företagets omgivning är en del fråga i avhandlingen. Min uppfattning är att marknadens struktur, dess ekonomiska och institutionella

förutsättningar, beskriver ett ramverk inom vilket enskilda aktörer och företag agerar och reagerar. I vilken utsträckning familjens beteende påverkades av den institutionella omgivningen är intressant, då det kan visa om och på vilket sätt familjen Bonnier i större eller mindre utsträckning påverkats av förändringar i företag och dess omgivning. I vissa fall kan ägarens inflytande begränsas, i andra kan ägaren själv vara en begränsning för företagets möjligheter att agera.

Men aktören kan också påverka och förändra strukturer. Även drivkrafter på företagsnivå kan således ha stor betydelse, och det finns därför anledning att också studera företaget lite närmare. Ett byte av perspektiv görs i kapitel 3. Från att ha fokuserat på marknaden övergår jag till att närmare studera företaget. Meningen är att ge en överblick över företagets utveckling i kapitel 3. Det utgör en ingång till de övriga empiriska kapitlen 4-6.

Studien av DN och dess marknad har till syfte att ge en bred beskrivning av den föränderliga omgivning som tidningar och tidningsägare lever i. I vilken mån denna påverkat ägargruppens beteende är en viktig delfråga. Avhandlingen har som centralt fokus ägarfunktionen. Genom att sätta in ägaren i ett bredare sammanhang kan viktiga frågor begripliggöras, nämligen vilken roll ägare spelar i sina företag och hur de utformar sin övervakning och sin kontroll av företag och vad som styr dess innehåll?

Meningen är givetvis att ge en god bild av familjen Bonnier som ägare av tidningar utifrån en fallstudie av hur olika generationer av delägare agerat i företag och hur de kunnat behålla sin ställning. Det är nämligen inte enkelt att bevara sin ställning så pass länge som Bonnierfamiljen gjort. I flera generationer har familjen utvecklat sitt ägande inom främst media- och kommunikationsbranschen. Detta får mig att särskilt betona det faktum att företaget DN:s största ägargrupp tillhör en och samma familj, något som bör ha påverkat företaget och särpräglat det på något sätt. Familjens långsiktiga innehav och ägarfilosofin bakom detta är i sig intressant att analysera. Vad är det som gjort att familjen kunnat hålla samman och bibehålla sin ställning i företaget?

Familjens *raison d'être*, bäst sammanfattad som deras ägarfilosofi och ägarstrategi, är viktig inte minst för familjen själv. Den styr ägarnas föreställning om sig själva och företaget. Vilka värderingar baserades ägarpositionen på? Familjen har en potentiell maktställning, men hur har man själva sett på företaget och dess tidningar? Förmodligen kan man förvänta sig att ägare av tidningar är intresserade av både den ekonomiska avkastning som investeringen kan ge, men även av de ideella värderingar tidningarna står för. Vilka värden har styr familjens maktutövning i företaget? Är familjen Bonniers ägande i DN utpräglad

ekonomiskt orienterat, eller är det kanske ideellt – vilka värden ser familjen som önskvärda att bevara och förändra? Avhandlingen kommer också att spegla förändringar i ägarfilosofi och maktutövning. Ägarnas maktutövning påverkas förutom av ägarnas vilja även av hur omgivningen ser ut och vilka möjligheter till inflytande som står till buds.

Familjen Bonniers ställning i bolaget baseras på majoritetsägande. De har ett tydligt incitament att övervaka ledningarnas arbete. Familjen har många potentiella vägar till inflytande, olika vägar att övervaka skeenden i företaget. Några går via formella arenor, som bolagsstämman eller bolagets styrelse. Andra går via personliga och mer informella kontakter, som till exempel med VD eller chefredaktörer. I denna undersökning ska det diskuteras och värderas i vilken utsträckning ägarfamiljen haft möjligheter och vilja att påverka, samt vilken form den påverkan i så fall tagit.

1.4. Förutsättningar för förhållandet ägare och ledning

Familjer som ägare var den normala ägarformen i äldre tider. Familjer tillhör kategorin personliga ägare, till skillnad från institutionella ägare, som vanligtvis är försäkringsbolag eller andra intermediärer som placerar andra personers besparingar. Det personliga ägandet har som tidigare nämnts behållits i tidningsbranschen än i andra branscher. Trenden har nämligen under 1900-talet varit den att ägarspridningen fortsatt och att i många företag ägare förlorat kontrollen över bolaget. Istället har professionella ledare övertagit makten och utvecklat företaget. Denna utveckling har inneburit att ägarfunktionen ofta blivit mindre tydlig.²¹

I Sverige har det varit möjligt för vissa ägargrupper att fortsätta dominera även stora företag, genom att rösträttsdifferentering bland olika aktieslag varit möjliga. Så, har en ägargrupp kunnat behålla makten genom röststarka aktier och få tillgång till kapital genom att nyemittera aktier med låg röststyrka. Denna fråga har dock nu blivit betydligt mer kontroversiell än tidigare, vilket på ett särskilt sätt har aktualiserat frågan om vad ägaren gör i företaget och varför vissa ägare ska ha större rätt att bestämma än andra. Det finns en demokratisk princip som säger en väljare en röst. Applicerad på svenskt näringsliv skulle denna regel fullständigt

²¹ Adolf Berle och Gardiner Means pekade 1932 på att anställda ledare övertagit kontrollen över stora delar av näringslivet Berle & Means (1932:1991). Se Arleböck (1995) för en god beskrivning av hur företagsledningen i större svenska företag fått allt större ansvar och ägare marginaliserats.

förändra ägarbilden. Många och starka ägare har givetvis intresse av att bibehålla det traditionella systemet. Deras förmåga att lyckas beror i stor utsträckning på hur de motiverar sin ställning, och om de verkligen tillför ett avgörande värde till företaget.

Det finns anledning att notera att värderingar förändras och att uppfattningar om bra och dåligt, ineffektivt och effektivt, är tidsbundet. Den allmänna opinionen kan vissa perioder vara för en ökad statlig intervention av marknaden och av ett utökat statligt ägande och företagande. Under andra perioder är liberala värden och privata ägare mer respekterade. I vissa länder, som exempelvis Sverige, kom den privata äganderätten till företag att ifrågasättas och ett förslag om löntagarfonder introducerades under 1970-talet, som skulle ha inneburit att fackföreningsrörelsen på sikt skulle ha blivit huvudägare i de svenska storföretagen.²² Samtidigt förändrades, delvis beroende på de privata ägarnas retoriska och politiska motstånd, det politiska klimatet i Sverige och synen på statligt ägande. Den vänsterradikala vägen under 1970-talet vände i en nyliberal väg under 1980-talet.

Ägare är olika. Vissa är mer aktiva och har mer att tillföra än andra. En storägare med bred kompetens kan vara ett företag mycket behjälplig i olika situationer. En långsiktig och kompetent storägare kan särskilt fylla en viktig funktion när företag drabbas av motgångar och behöver omvandlas på ett eller annat sätt. Ägarens vilja att behålla ansvaret hör ihop med deras förmåga och vilja att agera. Kan de inte agera eller får de inte finns det inte mycket att göra mer än att sälja sina andelar. Har de möjligheten att utöva inflytande i företaget kan de tillföra värde, liksom vilken annan resurs eller intressegrupp i företaget. Det särskilda med ägare är att de är de som tar det finansiella ansvaret, möjligen tillsammans med banker. Vissa ägare håller sig på distans. De har främst en finansiell kompetens och flyttar vid behov sina pengar och ägande. I en del fall kan de aktivera sitt ägande, antingen kräva styrelserepresentation eller agera i en särskild fråga, ofta då på bolagsstämma. Andra ägare är långsiktiga och mer intresserade i rörelsen som sådan. Dessa ägare kan kanske sedan länge ha följt och utvecklat en kompetens kring företaget och dess marknad. Detta gäller i många familjedominerade koncerner. Vissa ägare är mer rörelseorienterade, andra är mer finansiellt orienterade.²³

²² Detta var ett system som skulle leda till, om det hade blivit verklighet, att arbetstagare genom sina organisationer hade fått ett dominerande inflytande i de privata storföretagssektorn.

²³ Brodin, Lundkvist, Sjöstrand & Östman (2000), s. 20, 28.

Corporate governance, eller på svenska ägarstyrning, utgör en forskningsinriktning som går över flera akademiska fält. Forskningen kring ägarstyrning fokuserar som namnet antyder på ägarna som kollektiv i förhållande till företagsledning och företag.²⁴ Under senare år har ägarstyrning kommit i centrum för ekonomisk debatt och forskning. Ägarens övervakande funktion är något som fått särskild uppmärksamhet. Eftersom ägaren står den residuala risken av verksamheten har denne starka incitament att övervaka agentens arbete. En viktig poäng med ägarstyrning är alltså att ägare har en viktig roll att spela – som övervakare av ledningen, vid personval till ledande befattningar, vid resursstyrning eller resursallokering, samt i övrigt i kontakterna med företagsledningen. Även om vissa författare argumenterat för motsatsen har det visat sig att det finns ett klart samband mellan ägarstruktur och företagets ekonomiska utveckling och utfall.²⁵

En kontrollägare har större incitament att sköta övervakning av bolag och dess ledning, därför att de har ett stort ägande i bolaget, och därför att de kan kräva insyn. Studier har visat hur kompetenta storägare på ett mycket positivt sätt kan bidra till företags utveckling, och särskilt utgöra en nyckeltillgång när företaget befinner sig i svårigheter. En aktiv ägare kan i sådana situationer snabbt reagera, påtala brister och se till att förändringar genomförs.²⁶ Brister i förståelsen för verksamheten, dess villkor, kombinerat med ett litet ägande och därmed små incitament att agera synes vara de huvudsakliga orsakerna till en sen och otillräcklig reaktion från ägarnas sida. Jyrki Veranen visar på hur viktigt det är för en ägare vars ägande kännetecknas av att vara långsiktig, initierad och intresserad, att denne har en klar strategi för sitt ägande och att ägaren har makt att agera mot en stark företagsledning. En viktig slutledning av Veranens studie är att företagens problem kunde kopplas till ägarstrukturen och ägarens speciella förutsättningar.²⁷

²⁴ Det engelska begreppet är vidare och inkluderar utöver ägarstyrning, diskussionen kring vem som har rätt att ställa anspråk på ett bolag – dess ledning, anställda, leverantörer, ägare, eller andra finansiärer etc.

²⁵ Författare som hävdar att ägarstrukturen har liten eller ingen betydelse för företagets lönsamhet är exempelvis Demsetz & Lehn, (1985), s. 1176-77.

²⁶ Veranen. (1987) Jyrki Veranens centrala frågeställning var varför vissa ägare aktiverade sig tidigare än andra. Svaret pekade på att det främst var en konsekvens av ägarnas kompetens. Han observerade att företagen som hade problem med lönsamheten ofta angrep problem på fel sätt och också misslyckades med att lära av misstagen och ändra beteende.

²⁷ Veranen (1987), s. 151-156.

Friheten att agera beskärs för ägarens del dock inte bara av kompetens, makt och incitament, utan också av institutionella restriktioner, formella och informella begränsningar på mänskliga val. Finns det inga möjligheter för ägaren att nå uppskattning, eller rätt att få ut någon fördel av att aktivera sig, finns också små incitament att äga företag och att aktivera sig som ägare. Vad är det då som ägaren kan tänkas vilja påverka? Det kan vara många olika saker, som exempelvis tillsättningar, prissättningar, strategier i stort eller enskilda frågor. Det är inte säkert att ägaren kan påverka företaget trots en stark position. Den institutionella omgivningen, olika lagregler, normer eller värderingar, men även en stark VD, kan begränsa ägarens möjligheter.

En närmare relation mellan ägare och företag kan leda till bättre lönsamhet, effektivare strategiarbete och en omedelbarhet i kontakten mellan ledare och ägare som kan gynna snabba beslut. Ett koncentrerat ägande har också ansetts kunna leda till olika lösningar och ineffektivitet, till missbruk som nepotism och utnyttjande av sin situation i förhållande till exempelvis minoritetsägare. Företagets beslutande församling är naturligtvis intressant som arena i detta sammanhang. Styrelsens arbete och dess kultur har visat sig ha stor betydelse för företagets funktionssätt och effektivitet. Externa ledamöter har blivit allt vanligare i bolagsstyrelser under framförallt 1980-talet. Problemet är att dessa knappast har en stark ställning. De saknar helt enkelt en plattform från vilken de kan agera. Ofta är de knutna till en kontrollägare, vilken gärna ser att de agerar lojalt.²⁸

I företag där ägaren överlämnat ledarskapet till professionella ledare, agenter, kan det uppstå vad som brukar benämnas för en agentkostnad.²⁹ Denna kostnad, definierad som en förlust av eget kapital till följd av företagsledarens val, ger ägaren incitament att överbrygga informationsasymetrin och skapa förutsättningar för en effektiv kontroll av ledaren. Assymetrisk information betyder att informationen finns spridd på olika personer och grupper, och att uppdragstagaren vet betydligt mer än uppdragsgivaren, om t ex verksamheten. Informationsproblematiken kan klassificeras efter dess natur, antingen som *adverse*

²⁸ Pettigrew & McNulty (1995), s. 849, 854-860.

²⁹ Jensen & Meckling (1976), s. 308. Relationen mellan ledning och ägare kan betecknas som ett principal-agentförhållande. Grupper av intressenter, som aktieägare, långivare, anställda och ledning, har legitima krav på företaget. Vissa grupper kan ses som principaler och andra som agenter.

selection eller *moral hazard*.³⁰ Det finns en mängd olika tänkbara sätt ägaren kan gå tillväga för att överbrygga sitt informationsunderläge. Inget är dock kostnadsfritt. Möjligen är ägaren inte beredd att lägga ner för mycket pengar och energi på övervakning. Ägaren kan själv sätta sig i styrelsen, utforma belönings-system, binda upp ledaren på olika sätt genom avtal och överenskommelser. Ägarkoncentration ökar chanserna att den dominerande ägaren, uppdragsgivaren eller principalen, ska ta på sig ett ansvar att övervaka uppdragstagarna eller agenterna, som även de mindre ägarna har nytta av.³¹

Det finns olika skolbildningar i ägarstyrningsskolan. En del försvarar framförallt ägarens rätt att bestämma, andra hävdar att även andra intressegrupper, som anställda och leverantörer, liksom samhället i övrigt, bör ha rätt att ställa krav på företaget. Därigenom ökar den optimala resursallokeringen menar de senare.³² Ägaren tar visserligen en särskild finansiell risk, men det gör även andra intressenter, vilka är direkt eller indirekt beroende av företaget för sitt uppehälle. Ett annat motiv till att minska ägarnas makt gentemot företagsledningen har ansetts vara att företagsledningen tvingas bli allt mer kortsiktig i sin gärning. VD:n riskerar att bli allt mer beroende av aktiemarknaden och av hur företaget utvecklats under det senaste kvartalet. En alltför stor hänsyn till ägarens intressen kan på sikt skada företaget – därför att vissa typer av ägare tenderar att hellre välja kortsiktig lönsamhet än långsiktig tillväxt³³. Målet, anser vissa, borde istället vara att finna sätt att frigöra ledarskapet från kortsiktighet och ge incitament att finna långsiktiga lösningar och strategier. Detta kan uppnås på olika sätt, bland annat genom rösträttsdifferentiering. Fördelen med ett sådant system är att en ägargrupp med större inflytande än andra, lättare kan få ägarnas gemensamma intresse övervakade, samt också kan förstå företagets behov av handlingsfrihet.

³⁰ *Averse selection* är en typ av informationsproblem som avser oklarheter om vilka förhållanden som gäller innan kontraktet är ingått mellan principal och agent. *Moral hazard* betecknar istället den typ av informationsproblem som gäller problem att övervaka att kontraktet efterlevs under dess löptid.

³¹ Jensen & Meckling (1976), s. 310-314. Antingen kan kontrollen ske genom att principalen på olika sätt kontrollerar agenten, *monitoring*, eller genom att agenten själv förbinder sig till denna kontroll, *bonding*. De sk agentkostnaderna kan vara tämligen stora, särskilt i företag med en mycket spridd ägarstruktur.

³² Texten i detta stycke är inspirerat av Blair (1995), s. 12-17. Intressentskolan, eller *stakeholder*-teorin, lyfter fram samhällets behov av effektiva företag och betonar rätten för olika intressenter i och utanför företaget att få inflytande. En mer ägarorienterad tradition ser vi i den sk *shareholder value*-teorin.

³³ För en beskrivning av de svenska förhållandena för VD:ar i större svenska företag, se Brodin mfl (2000).

De har med andra ord en bättre förståelse och är mer insatta, vilket ger dem en möjlighet att agera mer konstruktivt, för ägarnas och också samhällets bästa.

Ägarens system för företagsövervakning kallar jag för övervakningssystemet. Ett sådant system formas delvis medvetet men är också ett system under ständig utveckling. Företagets övervakningssystem i ett familjeföretag utgörs av familjen och dess institutioner, bolagsstyrelsen, samt ledarskapet.³⁴ I samtliga dessa pågår en ständig förändring och det är intressant att se hur ägarfunktionen förändrats över tid, och i vilken mån ägargruppen format ett övervakningssystem och hur detta utvecklats. Systemet för övervakning utgör kärnan i ägarfunktionen. Överst i företaget befinner sig ägaren, som har den yttersta makten att tillsätta och avsätta styrelse och företagsledare. Ägarnas värderingar kan också spela stor roll. På olika sätt kan personer längre ner i organisationen påverkas av de värderingar som de mer inflytelserika grupperna i företaget sätter värde på. Ägarens preferenser kan bli också företagsledarens preferenser. Är ägaren intresserad av expansion kan det vara så att företagsledningen finner det lämpligt att anpassa sig till detta. Utstrålar ägaren ingen bestämd uppfattning, har företagsledningen mindre vägledning därav och får möjligen större frihet.³⁵

1.5. En dynamisk modell över familjeföretag

I utvecklade familjeföretag, en kategori i vilken jag alltså placerat DN AB efter vissa reservationer³⁶, finns det anledning att se företaget som en dynamisk enhet bestående av tre delar, familjen, företaget och ägarstrukturen. Med utvecklat familjeföretag menas ett familjeföretag som kan betecknas som syskonpartnerskap eller kusinkonsortium, dvs ett bolag där ägandet spritts inom en större grupp ägare som inte längre är kontrollägare ensamt, utan i grupp tillsammans med andra personer från samma familj. I äldre familjeföretag finns det ofta olika former av familjeråd och delägarbolag. I de fall där flera familjer inom samma släkt äger aktier och andelar i företagen kan det vara ett sätt att komma överens om hur samarbetet ska se ut och hur ägarstyrningen ska utformas. Ibland sätts

³⁴ Neubauer & Lank (1998), s. xxii.

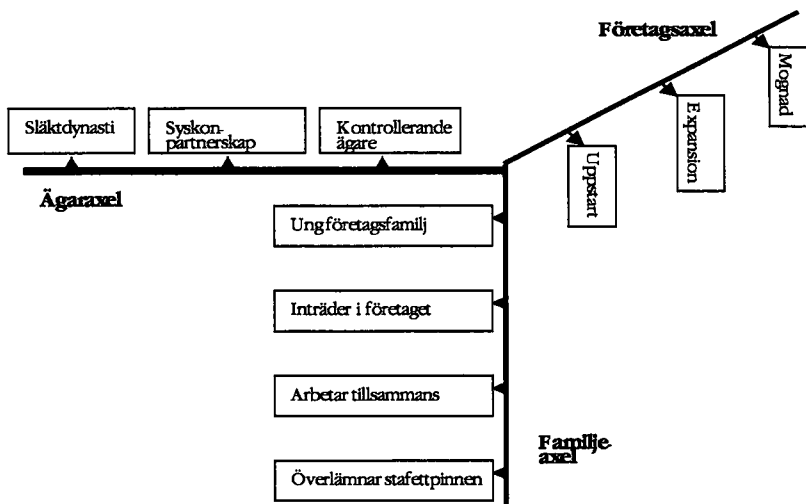
³⁵ Brodin mfl (2000), s. 18-19.

³⁶ DN-koncernen är familjeägd, så tillvida att en aktie- och senare röstmajoritet i bolaget kontrolleras av en familj, vilken låtit ägandet i företaget skiftas över flera generationer i samma familj. Jag har betecknat DN som ett familjedominerat aktiemarknadsbolag.

reglerna på pränt, i form av överenskommelser eller program, andra gånger kanske de tar form av avtal mellan delägarna.

Inom familjeföretagsforskning betonas att familjen är ett särskilt subsystem kring företaget.³⁷ För att förstå sambandet mellan familjeföretagets olika subsystem, familjen, företaget och ägarna, behöver man en förståelse för dessa delsystems olika förutsättningar (se *figur 1.1.*).³⁸ En förutsättning för att överleva som familjeföretag är att familjen på ett bra sätt lyckas hantera de olika spänningar som kan uppkomma inom de olika subsystem. Företaget består av. Varje subsystem i det familjedominerade företaget, ägare, familj och företag, har sina egna normer och värderingar – sin egen logik.

Figur 1.1. En dynamisk modell över familjeföretaget



Källa: Gersick m fl (1997), s. 6.

Det centrala att ha i åminnelse här är att de tre axlarna i modellen över tid förändras. Modellen stipulerar att det finns olika faser vilka de flesta företag och familjer går igenom. Det är viktigt att förstå att axlarna inte är tidsaxlar eller att utvecklingen är determinerad, utan att utvecklingen kan gå åt endera hållet längs axeln.

³⁷ Under 1960- och 1970-talen intresserade sig forskningen kring familjeföretagande främst på familjeföretagets klassiska problem – nepotism, rivalitet och bristfälligt ledarskap. Några tidiga artiklar var Donnelly (1964); Levinson (1971); Barnes & Hershon (1976). Under 1980- och 1990-tal har forskningen ökat i omfattning och samtidigt har den antagit en bredare ansats och fått en mer akademisk framtoning. Forskning inom så skiftande fält som psykologi, sociologi, ekonomi, juridik och historia, har bidragit till att vi idag har en bättre bild av fenomenet familjeföretag. För en bra överblick av litteraturen på området, se Sharma m fl (1996).

³⁸ Gersick m fl (1997), s 5.

Företag utvecklas från små till stora, från expansiva till mogna företag, marknader och teknologi förändras, relativpriser och att kundernas preferenser skiftar. Leverantörer och kunder förändrar spelets regler. Konkurrenternas agerande kan sätta press på företaget. Statliga interventioner och lagförändringar kan helt ändra företagets, ägarnas och familjens möjligheter. Bakom dessa typiska problem för ett företag finns i familjeföretagen även de övriga potentiella fallgropar som tidigare diskuterats (se avsnitt 1.2.).

Företagets livscykel påverkar ägandet, dess strategier och valsituation. Därför är det naturligtvis av betydelse att analysera familjeföretagets förändring över tid med hänsyn tagen till marknadsförutsättningarna. Företagets evolution går från grundandet och uppbyggandet till expansionsstadiet och slutligen mognadsstadiet.

Ägarstrukturen kan indelas i tre faser: den första benämns här kontrollerande ägare, den andra för syskonpartnerskap och den tredje för kusinkonsortium. Ägarstrukturen kan förbli statisk i ett familjeföretag i flera generationer. Men över generationerna ökar som regel också antalet delägare. Kontrollägare har stor möjlighet att själv forma verksamheten, men måste kanske ta hänsyn till familjens önskemål. När en ensam delägare väljer att lämna över ägandet till flera barn läggs grunden till ett syskonpartnerskap. Förutsatt att ägarspridningen fortsätter och att ägandet förblir i familjen kan ytterligare mer komplicerade ägarstrukturer formas – som kusinkonsortiet. Ägandet kan emellertid återigen koncentreras till en släktgren eller till en ensam ägare. Företaget kan också börsnoteras och därigenom ändra ägarstruktur. Det viktiga är att företaget har en lämplig ägarstruktur.³⁹

Familjeaxeln förändras sakta och sällan uppstår större förändringar, arvsskiften. Den successiva förändringen är emellertid intressant. Liksom personer växer och utvecklas, utvecklas också familjer. Familjens ålder kan mycket väl påverka hur man ser på företaget och vilka beslut man fattar. Släktens åldersstruktur kan därför påverka hur ägande utövas och vilka valsituationer som delägarna står inför. Den successiva förändringen som personer genomgår i sina liv får i familjeföretagen också effekter på företagandet och ägandet. Inom äldre familjeföretag kommer typiskt sett ägarskaran att bestå av flera familjer som befinner sig i olika utvecklingsstadier. Så utvecklas ägarna från barndom till

³⁹ Gersick m fl (1997), s. 18-19., s. 39-55.

ålderdom och genomgår en förvandling vilket påverkar individens roll i sammanhanget.⁴⁰

Ett viktigt särdrag hos familjeföretagen är att det i familjen råder en logik, i företaget en annan. Familjens relationer grundar sig på genuina relationer, medan företaget baseras på professionella relationer. I ett familjeföretag blandas dessa roller samman. Detta påverkar också samspelet mellan ägarna och mellan ägare och företag på olika sätt, något som måste tas hänsyn till i den framtida beskrivningen av familjen Bonnier och DN.

För att kunna bevara ägandet intakt måste man hantera splittringstendenser och komma överens om vilka eftergifter ägare måste vara beredda att göra. En plan för sitt ägande och för företaget kan vara en tillgång för familjen och för företaget. En sådan plan kan tänkas svara på frågan varför familjen överhuvud är ägare och vilka strategier företaget ska ha för att lyckas överleva och utvecklas i framtiden, hur familjen bör agera för att behålla sin ställning och hur man ska agera för att få de mest lämpade yngre familjemedlemmarna att vilja ta över en dag. För att planen ska fungera och vara ett konkret hjälpmedel måste familjens medlemmar rimligtvis känna till att en sådan, skriven eller oskriven plan, existerar. En sådan plan kan bidra till att företaget får mer värdeskapande ägare, att familjen bättre fungerar i samspel med företaget och att man aktivt agerar för att revitalisera företag och strategier. Med det värdeskapande ägandet kan man också förstå att det rör sig om ett fenomen där ägare, ledning, styrelse och medarbetare arbetar mot ett gemensamt mål. Enligt John Ward är detta behov av en plan ofta eftersatt bland företag av denna sort.⁴¹

En sådan plan kan bidra till att i en stor ägarkrets skapa identifikation och sammanhållning. Den kan fungera som ett effektivt instrument för familjen att bibehålla kontrollen över företag och garantera företagets fortlevnad. En plan måste omvärderas och diskuteras för att fungera. Familjen bör ha i åtanke att företag måste förändras, liksom ägande. Det som idag är en lönsam strategi kan i en snar framtid vara ineffektiv. Drivkrafter i företag och på marknaden medför att familjen måste anpassa sig och sitt företag för nya utmaningar. Familjen ställs som familj, ägare och företagare inför strategiska vägvalssituationer. I dessa finns det möjligheter att agera på flera sätt. Hur effektiva familjen är att hantera dessa

⁴⁰ Gersick m fl (1997), s. 19-22. Denne grundar här sitt resonemang på Levinson (1978).

⁴¹ Ward (1987), s. 3, 8-9.

situationer är väsentligt för deras framtida förmåga att behålla kontroll och sammanhållning.

Det finns många frågor familjen måste ställa sig. Familjen måste förstå sitt sammanhang och vara flexibla, men samtidigt söka agera för att bevara en position. Det är möjligt att även ett ägande som tidigare varit lönsamt och som känslomässigt ligger väldigt nära familjen, måste säljas för att företaget ska överleva eller för att familjen vill göra andra saker med pengarna. Några viktiga frågor för familjen att besvara är vad det är för krafter som påverkar företag och familj; vad ligger bakom framgångarna; hur bör familjen agera för att lyckas i framtiden; vilka alternativa handlingsvägar har man och vad kan man lära av sin historia; hur har familjens traditionella inställning till företaget sett ut och vilken funktion har man haft; hur vill man framdeles se sin familj och företag utvecklas? Utöver dessa bör man också definiera vilken roll och ställning de ägare ska ha, som inte arbetar i företaget eller som inte tar ett större ansvar i förhållande till företaget? Det kan vara svårt för en stor ägarkrets att samlas kring en gemensam strategi. Vissa kanske hellre vill välja att satsa sin förmögenhet på andra investeringar, eller på konsumtion. Av strategisk betydelse för gemenskapen blir därför att samlas kring en ägarfilosofi, att bestämma villkoren för utlösen och kring strategier för maktutövning i verksamheten.⁴²

1.6. Släkten Bonnier och Dagens Nyheter

Familjen Bonnier har en lång tradition som förläggare och företagare inom olika medier. Som förläggare av böcker, tidskrifter och tidningar har släkten visat sig vara mycket framgångsrik. Ekonomiskt har långt ifrån alltid ägargruppens satsningar inom media eller industri varit lyckosamma, men man har lyckats överleva och utveckla ägandet och företagandet över flera generationer. Gerard Bonnier brukar betraktas som släktens grundare. Denne startade en boklåda i Köpenhamn vid 1803. Hans son Albert Bonnier grundade år 1837 i Stockholm det bokförlag som kom att bära hans namn. Verksamheten utvecklades successivt och förlaget var vid 1900-talets början Sveriges största. Då hade sonen Karl Otto övertagit firman. Förlaget knöt till sig de nya framträdande svenska författarna – som exempelvis August Strindberg och Selma Lagerlöf.

Familjen var med vid DN:s grundande år 1864. Då var det Rudolf Wall som erbjöd Albert och dennes bror Adolf ett delägarskap i bolaget. Wall hade blivit

⁴² Gersick m fl (1997), s. 39-47. Ward (1987), s. 8.

lovad av Albert att till självkostnadspris nattetid trycka tidningen i den ena av Bonniers två tryckpressar. Tio år efter grundandet ombildades Dagens Nyheter till aktiebolag. Albert kom att äga omkring 5 procent i DN AB, en andel som senare växte till 10 och ärvdes av sonen Karl Otto. Det var under Karl Ottos ledarskap vid 1900-talets början som släkten förvärvade allt fler aktier i DN AB, vilket ledde till att Bonniers i mitten av 1920-talet hade en majoritetsställning i företaget.⁴³ Karl Otto Bonnier valdes in i styrelsen, på initiativ av vännen och chefredaktören Otto von Zweigbergk, år 1903. I samband därmed fick han möjlighet att förvärva fler aktier, emot att han förband sig att inte utnyttja sin ställning för att "obehörigen blanda sig i tidningens redaktionella ledning, dess självständighet och oberoende."⁴⁴ Innehavet av aktiemajoriteten omfattade två särskilda rättigheter och skyldigheter, nämligen dels att utse chefredaktör och samtidigt binda denne till tidningens liberala, frisinnade, anda; dels att "kontrollera tidningens administration, den tekniska och försäljningsmässiga, och dess ekonomi".⁴⁵ Karl Otto blev styrelsens ordförande 1909 och stadigt ökade hans entusiasm för företaget. Han såg en viss likhet mellan tidningens och sitt eget förlags politiska inställning – båda var orädda och frisinnade, reaktionära och självständiga.⁴⁶

Karl Otto var inte aktiv ägare i den meningen att han utövade någon omfattande påverkan på tidningarna eller VD:s arbete. Vid ett par tillfällen under 1910- och 1920-talen försökte han dock påverka tidningarna. Bonniers verkade tidigt för att höja kulturrapporteringens kvalitet, utöva inflytande vid chefstillsättningar och försöka påverka tidningens politiska linje. Det substantiella inflytandet var dock mycket litet, mest beroende på att ordföranden i de allra flesta frågor sympatiserade med tidningens värderingar och att denne lovat att inte blanda sig i.⁴⁷

Tor Bonnier var drivande vid förvärvet av aktiemajoriteten i DN AB. Han såg ekonomiska möjligheter med innehavet i DN men betonade också vikten av att förankra majoriteten hos en liberal ägare.⁴⁸ Bonniers ska ha nekat bröderna

⁴³ Bonnier, Å. (1974), s. 79-80. Släktens historia har beskrivits av Åke Bonnier (1886-1979).

⁴⁴ Sundin (1996), s. 215; Bonnier, Å. (1974), s. 235.

⁴⁵ Bonnier, Å. (1974), s. 236.

⁴⁶ Bonnier, Å. (1974), s. 234.

⁴⁷ Sundin (1996), s. 215, 219-222.

⁴⁸ Sundin (1996), s. 207-210.

Torsten och Ivar Kreuger att köpa DN.⁴⁹ Bonniers nekade, något som tyder på att familjen värderade sitt innehav högt.

En ny generation Bonnier tog över efter Karl Otto, nämligen bröderna Kaj, Åke och Tor. Den fjärde sonen Gert Bonnier valde att inte följa bokförläggartraditionen, liksom inte heller döttrarna Elin och Gerda. En särskilt intensiv period för tidningen och familjen Bonnier var under krigsåren 1939-1945, då tidningens ställningstaganden i olika frågor debatterades livligt. Perioden var också hotfull. Familjens position var ifrågasatt och det fanns tydliga anti-judiska stämningar i Sverige. Spekulationer och rykten om att Bonniers skulle sälja DN till Tyskland och flytta från Sverige kom i svängning. Istället för att undvika offentligheten steg den yngre generationen Bonnier fram under det andra världskriget och var i diskussioner med chefredaktörer mycket tydliga i sin liberala linje. Samtidigt planerade ägargruppen att starta en kvällstidning. Detta hade diskuterats sedan 1920-talet, men senhösten 1944 startades Kvällstidningen Expressen, formad av Carl-Adam Nycop och i viss mån Albert Bonnier jr. Under hela perioden från 1920-talet och framåt hade bland andra VD Sten Dehlgren utgjort en bromskloss. Expressen startades med en tydlig affärsidé: att utgöra ett liberalt alternativt till den tyskvänliga konkurrenten Aftonbladet.⁵⁰

Tor Bonnier har också förklarat sin egen och släktens ställning under kriget. Han menade att det var viktigt att förstå DN:s betydelse som politiskt och opinionsbildande organ och inte bara se till dess ekonomiska betydelse.⁵¹ Det politiskt-ideologiska motivet för familjens ägarengagemang har betonats av Jarl Torbacke, som i två band behandlat Dagens Nyheter och Bonniers under mellankrigsperioden och under krigsåren 1939-1945.⁵² Torbacke redogör för

⁴⁹ Vid denna tid, i början av 1930-talet, var så gott som samtliga tidningar i Stockholm kontrollerade av bröderna Kreuger. Åke Bonnier beskriver hur de vid en middagsbjudning i Bonniers hem, bad Karl Otto om att få köpa majoritetsposten i DN. För att ytterligare sporra familjen lät han meddela att de själva fick bestämma priset. Bonnier, Å. (1974), s. 236.

⁵⁰ Under större delen av 1930-talet hindrades Bonniers att via DN AB starta kvällstidning, därför att man slutit avtal med bröderna Torsten och Ivar Kreuger om att skrinlägga sådana planer. Bröderna Kreuger, som köpt och dominerade Stockholms Dagblad, Stockholms-Tidningen, Aftonbladet och Svenska Dagbladet, delvis öppet, delvis förtäckt, hade hotat att lansera en sk tioöres-tidning, samt att sänka priset på DN:s värsta konkurrent – Stockholms-Tidningen. Detta motsatte sig Bonniers, som kom överens med Kreuger om att inte sätta igång något priskrig. Som annonsorgan betraktat var dock DN större än Stockholms-Tidningen, främst därför att man hade en större täckning i Stockholm och att därför lokala annonsörer valde denna. För en närmare diskussion kring kontraktet mellan Bonnier och Kreuger, se Gustafsson (1984), s. 23 f; Gustafsson (1995b), s. 5-10.

⁵¹ Bonnier, T. 1953, s. 9. Dagens Nyheter AB:s arkiv [DA]. Skriften finns bara som ett sk korrektur exemplar.

⁵² Torbacke (1972a) och (1972b).

relationerna mellan ägare och tidningsledning, samt mellan ägare och den administrativa ledningen, främst då Sten Dehlgren. Hos Torbacke framstår Bonniers som aktiva vid tillsättningsärenden. I kraft av sitt majoritetsinnehav och sin styrelserepresentation kunde man från Bonniers sida reagera mot den position som redaktionen tog i en rad frågor. Någon större möjlighet att påverka redaktionen hade man dock inte enligt Torbacke. Bara Tor Bonnier hade ett reellt inflytande hos VD och chefredaktörer.⁵³

“Under det sista världskriget rådde väl överkomliga men icke obetydliga divergenser mellan DN:s ledning och Bonniers. Sedan jag 1940 blev styrelsens ordförande blev det ofta min uppgift, ibland självtagen, ibland påyrkad av andra medlemmar i vår aktiegrupp, att för tidningens redaktionella ledning framhålla vådorna av ett icke tillräckligt fast ståndpunktstagande inte endast mot nazisterna utan också mot den svenska regeringen.”⁵⁴

Tor Bonnier efterträdde fadern Karl Otto år 1940 och kvarstod som ordförande i två decennier; han avgick på bolagsstämman 1960. Därefter kom Kaj Bonnier att ta över under 1960-talet. Åren 1971-1979 var Albert Bonnier jr ordförande. Förutom ordförandeposten innehade släkten också posten som vice ordförande. Gerard Bonnier var exempelvis vice ordförande under perioden 1971-1987, dvs först under Albert Bonnier jr och sedan under Jan Wallander, som satt som ordförande åren 1979-1988. Utöver styrelseplatser har ingen ur familjen varit aktiv som ledare i företaget. *Figur 1.2.* beskriver vilka personer ur släkten som under perioden 1953-1988 ägt aktier i DN AB. Gert, Elin och Greta Bonnier ärvde en mycket liten mängd aktier i DN. Sönerna Tor, Kaj och Åke Bonnier ärvde fadern Karl Otto och tog över företagen.

Bonniers ägande i DN var under perioden 1953-1988 samlat i ett särskilt ägarbolag, Dagens Nyheters Intressenter HB, Bonnier & Co., här refererat till som Deni. Bolaget bildades i samband med att Kaj Bonnier och därmed Kajgrenen löstes ut ur AB Bonnierföretagen (Bofö), vilket skedde år 1953.⁵⁵ Som en

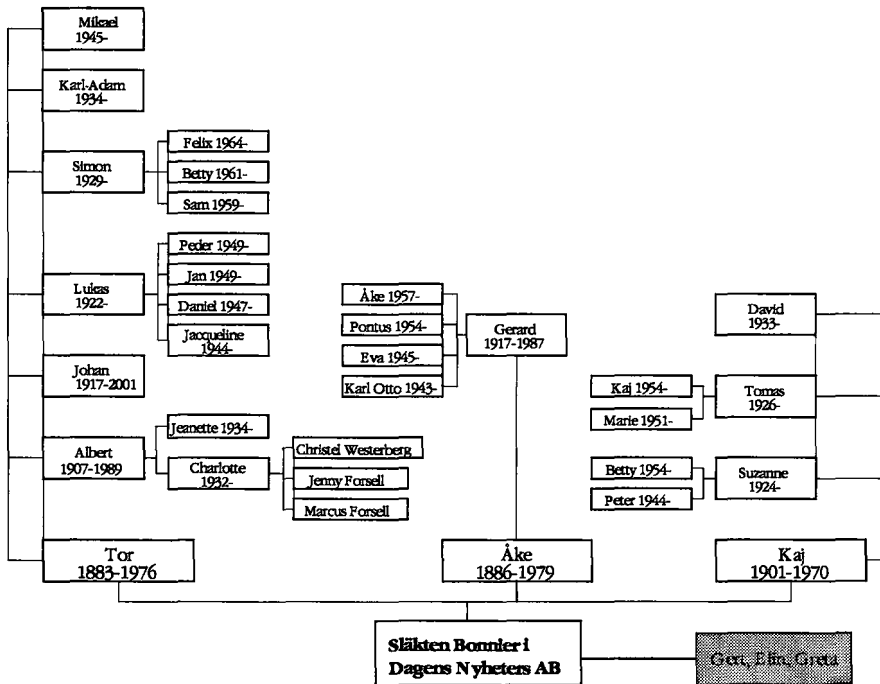
⁵³ Exempelvis i Finlands-frågan och den till den knutna frågan om Sveriges stöd till Åland och Finland under 1939-1940 års krig mellan Finland och Sovjetunionen. Se Torbacke (1972b). s. 412-15.

⁵⁴ Bonnier, T. 1953, s. 72. DA.

⁵⁵ Bolaget grundades i samband med att Kaj Bonnier löstes ur firma Albert Bonnier. Deni hade samma ägarstruktur som firma Albert Bonniers före ägarförändringen och genom transaktionen kunde Kaj, liksom de övriga behålla sitt inflytande över DN. Detta bolag kommer att behandlas i kapitel 6.

följd av denna utlösen kom Kaj Bonniers ägande i familjens företagande att inskränkas till Dagens Nyheters AB. Detta medförde att två grenar, Tor- och Åke-grenarna, ensamma förvaltrade arvet efter Albert och Karl Otto Bonnier.⁵⁶ Bolagsmännen i Deni var delägare ur de tre släktgrenarna – Tor-grenen, Åke-grenen och Kaj-grenen, dvs tre av Karl Otto Bonniers söner. Vid periodens slut hade en del av Deni:s aktier förvärvats av ett närstående bolag kopplat till Tor- och Åke-grenen, nämligen Bofö. Detta bolag hade också förvärvat aktier på marknaden. År 1998 förvärvade Bofö resten av aktierna och bolaget DN, namnändrat 1986 till Tidnings AB Marieberg, blev privat och helägt av släkten Bonnier. Då erbjöds även Kaj-grenens arvingar möjligheten att köpa in sig och därmed bli en del i Bonniers övriga verksamheter.⁵⁷

Figur 1.2. Släkten Bonnier i Dagens Nyheter AB 1953-1988.



Källa: Egen bearbetning

⁵⁶ Orsakerna bakom splittringen har analyserats i Mats Larssons biografi över Bonnierkoncernen under perioden 1953-1990, Larsson (2001), s. 18-22.

⁵⁷ Intervju, Tomas Bonnier, 2000-09-18.

1.7. Avgränsningar

Studieobjekten i denna avhandling är tidningsmarknaden i Stockholm, tidningsföretaget DN och ägarfamiljen Bonnier. I marknadsstudien avgränsar jag mig till Stockholm. Huvudanledningen är att det visat sig att tidningsmarknader främst är lokala. Tidningsföretaget ämnar jag beskriva främst som ekonomisk verksamhet, då det är företaget, snarare än produkten, utvecklingsstrategier snarare än redaktionella överväganden, företagsledningens arbete snarare än redaktionsledningens som jag är intresserad av. Avhandlingen fokuserar på ägarfunktionen i företaget. Jag ignorerar i beskrivningen andra ägare än huvudägaren och även andra intressenter, såsom anställda, leverantörer, finansiärer av annat slag.

Studieperioden har inskränkts till 35 år, 1953-1988. 1953 var året som Deni (ägarbolaget där familjen Bonnier samlade sitt ägande i DN AB) grundades. Det var samtidigt det år då Kaj-grenen löstes ut ur de helägda Bonnierska verksamheterna. 1953 var det år Albert Bonnier jr och Gerard Bonnier övertog ledarskapet i släktens helägda verksamheter (AB Bonnierföretagen och Albert Bonnier Förlag) och då inleddes en ny era i familjens historia. 1988 utgör slutår. Jag avslutar studien när en bolagisering ägt rum, vilken resulterat i ett nytt moderbolag – Tidnings AB Marieberg. Valet av år 1988 som slutår motiveras också av att släktens ledande befattningshavare under efterkrigsperioden, Albert Bonnier jr – aktiv ägare ända in i det sista – avled under våren 1989. Jag fann det lämpligt att fånga ett tidningsföretag och en tidningsägande familj under en något så när lång period. Den valda omfattningen ger mig möjlighet att beskriva familjen och företaget under fyra decennier.

1.8. Arbetssätt

Fallstudier av olika slag är vanliga inom samhällsvetenskaperna. En vanlig metod är att göra en enskild studie av ett eller ett par jämförbara studieobjekt under en längre eller kortare period. En annan vanlig metod är att göra en bredare studie av företag från olika branscher eller länder. I vilken mån ett unikt företag kan vara föremål för generella lärdomar om företag och företagande kan och har diskuterats. Min övertygelse är att rätt arrangerad kan forskningen just lyfta fram det generella ur det specifika. Genom att välja ett brett angreppssätt kan en djupare förståelse ernås av förhållandet ägare, företag, marknad. Mitt mål är att använda mig av traditionella källor och metoder för företagshistoriker. Min metod är en blandning av deduktiv och induktiv metod, då jag utgår från teorier och samtidigt från källmaterialet.

I historisk metod betonar man betydelsen av källgranskning och källanalys. Historisk metod förespråkar att flera olika källor brukas och ställs emot varandra, att forskaren kritiskt analyserar källans värde som forskningsunderlag. I arbetet använder jag en mängd olika källor, sekundära och primära. Offentlig statistik (marknadsstatistik mm) används särskilt i kapitel 2. Marknadsstudiens siffror är delvis hämtat från AB Tidningsstatistik (TS-boken). Det mesta är dock hämtat från tidigare forskning och bolagets egen interna och externa redovisning. Studien av marknaden är en makrostudie som på olika sätt ska komplettera och vara en ingång till den mikrostudie som görs i de därpå följande empirikapitlen.

I kapitel 4 som beskriver styrelsens arbete är den centrala källan styrelseprotokoll. Dessa, liksom en del korrespondens och årsredovisningar, finns hos Tidnings AB Mariebergs arkiv på Gjörvellsgatan i Stockholm. Styrelsen är inte det enda arenan av betydelse i företaget, varför jag även på närmare håll studerar en potentiellt betydelsefull inofficiell arena, nämligen ägarbolaget Deni, där familjen Bonniers samlade sitt ägande i DN AB. Källorna till kapitel 6 har hämtats i tre arkiv, samtliga belägna i Stockholm. Det första är redan nämnt, Mariebergsarkivet. Det andra är Företagsminnens Arkiv, i Ulvsunda, där främst ägarkorrespondens finns bevarad. Det tredje arkiv som använts är Cederquists advokatbyrås arkiv. Där har främst korrespondens och mötesprotokoll, samt utredningsmaterial hämtats. Materialet har kompletterats med intervjuer av vissa personer delaktiga i processerna under olika tidsperioder. Så har exempelvis ägare, ledare, advokater och revisorer intervjuats. Intervjuerna har främst syftat till att komplettera andra källor, att förtydliga vissa aspekter, samt att ge deltagare möjlighet att redovisa sina intryck och erfarenheter.

Kapitel 2 – Stockholms dagstidningsmarknad 1953-1988

2.1. Marknad och teori

2.1.1. Marknaden för dagstidningar

Tidningar är på en gång publicistiska och kommersiella produkter. Det publicistiska och ideologiska elementet i tidningsverksamheten är ofta betydande. Tidningar har olika profil och vissa är mer kommersiellt orienterade, andra mer ideologiska. Det har varit vanligt att tidningar försökt att satsa på att vara kommersiellt gångbara och samtidigt ha en klar ideologisk och publicistisk framtoning. Många företag har också lyckats forma tidningar som spänner över flera olika grundmotiv bakom tidningsutgivning. Tidningarnas avdelningar bidrar på olika sätt till den produkt och det företag vi kallar tidningar. Tidningars redaktion bidrar med tidningens innehåll, text och bilder. Tidningens tekniska och administrativa avdelningar styr allokeringen av resurser, annonshantering och administration. Spänningar och konflikter kan uppstå mellan grupper av anställda inom en tidning därför att de hävdar olika intressen. Som regel är redaktionell personal mer benägna att lyfta fram tidningen som produkt och mindre fokuserade på ekonomiska frågor. Andra personalgrupper, som exempelvis teknisk eller annonsavdelningens personal arbetar under andra villkor och med andra mål. Dagstidningar har två huvudsakliga inkomstkällor – försäljning av annonser och försäljning av själva tidningen. För morgontidningarna är annonsinkomsterna viktigast och omkring 70 procent av de totala intäkterna kommer från annonsförsäljning. Annonsmarknadens betydelse gör att tidningarna måste sträva efter att vara attraktiva annonsorgan. Tidningarnas största utgiftsposter är de för tryckpapper, distribution och löner. Dessa tre utgör cirka 80 procent av de totala kostnaderna. Tidningar konkurrerar på två marknader, upplage- och annonsmarknad. Detta kapitel handlar om tidningsmarknaden i Stockholm, om dess unika drag och om dess utveckling. Ett viktigt syfte med detta kapitel är att beskriva DN-koncernens omgivning och få en allmän förståelse för drivkrafter i utvecklingen. Därmed ges en bild av omgivningen, dess begränsningar och möjligheter. I begreppet omgivning inryms flera olika fenomen, som exempelvis det institutionella ramverket, konkurrensvillkoren, marknadens tillväxttakt samt den tekniska utvecklingen.

Dagstidningar kan grupperas på olika sätt – efter utdelningstidpunkt, innehåll, utgivningsort mm. En grov indelning kan göras i storstädernas morgon- respektive kvällstidningar, samt landsortens morgontidningar. Kvällstidningarna särskiljs från morgontidningar genom sitt innehåll, distributionssätt och

distributionstidpunkt. De säljs som lösnummer och har som regel ett mer sensations- och känslolärt (human touch) innehåll än morgontidningarna. Stockholms morgon- och kvällstidningar har stor spridning även utanför hemmamarknaden, men jag väljer att benämna tidningar som har sin redaktion och huvudsakliga försäljning i Stockholm som stockholmstidningar.

2.1.2. En allmän och ett par specifika marknadsmodeller

Marknader skiljer sig åt – till utseende och till funktionssätt. En klassisk typologisering utgör indelningen i olika marknadstyper, som exempelvis fri konkurrensmarknad, oligopolmarknad, monopolmarknad och monopolistisk konkurrensmarknad. I verkligheten är marknader sällan renodlade och det är svårt att dra gränsen var en marknadstyp slutar och en annan börjar. Marknadens struktur kan säga något om konkurrensens villkor och hur aktörerna kan förväntas bete sig.

I en marknad med få aktörer finns det skäl att anta att dessa söker samarbete, karteller, prissamverkan etc. I en sk fri konkurrensmarknad, med många mindre säljare och många köpare, utan störande transaktionskostnader, är aktörernas prioriteringar att sänka kostnader och om möjligt höja sin lönsamhet eller sin andel av marknaden. På en monopolmarknad finns endast ett företag som tillhandahåller en viss tjänst eller vara. Härigenom kan den ensamme aktören till stor del styra utbud och prissättning på marknaden. Oligopol innebär att ett fåtal större företag dominerar marknaden. Där har de enskilda företagen större möjlighet att styra pris och kvantitet och företagens agerande påverkar konkurrenternas val. De olika företagen kan sägas vara ömsesidigt beroende av varandras position och agerande. En marknad kännetecknad av monopolistisk konkurrens har liksom konkurrensmarknaden många företag, men kan trots detta skapa lojala kunder, genom att differentiera sig från sina konkurrenter, skapa sig en egen nischmarknad. Detta kan göras på olika sätt, vanligtvis genom att särskilja produkten från konkurrenternas – via reklam, service eller produkt-utformning. Genom att företagen skapar kundlojalitet kan etableringshindren på marknaden höjas. Den viktigaste skillnaden mellan oligopolmarknaden och monopolistisk konkurrensmarknad är att i den förra är antalet företag få och produkterna homogena, i den senare är antalet säljare fler och mer olika varandra.⁵⁸

⁵⁸ Detta avsnitt är baserat på Porter (1982) och Caves (1992). Kapitlet utgör en komprimerad version av min licentiatavhandling *Stockholms dagstidningsmarknad 1953-1988*, Nyberg (1999).

Koordineringen på en oligopolmarknad eller monopolistisk konkurrensmarknad kan vanligtvis nås genom att någon aktör är prisledare.

Produktdifferentiering är ett sätt att på en fåföretagsmarknad skapa en egen utvecklingskraft. Detta förutsätter att kunderna upplever skillnader mellan de erbjudna produkterna och att de i någon mån är lojala med ett företag. Differentieringen kan gälla olika aspekter på produkten, dess kundkrets sociala eller geografiska täckning, innehållsmässiga skillnader mm.

I detta kapitel betonas att marknadens strukturella utseende och utveckling har ett inflytande över hur enskilda företag agerar. Enligt det synsätt som ligger till grund för denna typ av analys finns ett antagande om att marknadsstrukturen påverkar företagens beteende, deras strategier, men också deras ekonomiska utfall (*performance*). En återkoppling och utvärdering av resultatet på företagsnivå gör att företaget anpassar sitt beteende utifrån nya erfarenheter i en sorts läroprocess. Den strukturella och tämligen statiska modell som presenteras i detta kapitel har en styrka i att den på ett relativt enkelt sätt förklarar centrala variabler och förhållanden på en marknad, sådana som visat sig ha stort inflytande på aktörers agerande och strategiarbetet i företag. Tidningsnäringen särskiljer sig från andra marknader på en del sätt. I inledningen beskrev jag några av dessa unika drag. I det följande avsnittet ska jag presentera några viktigare bidrag för förståelsen av konkurrensen på lokala dagstidningsmarknader.

Det finns några teorier som vill förklara de avgörande drivkrafter som styr konkurrensen på lokala tidningsmarknader. Särskilt aktuella blev de under 1960- och 1970-talen, när omfattande statliga utredningar gjordes för att söka förstå utvecklingen i dagstidningsindustrin, samt på vilka sätt staten kunde medverka för att minska det som uppfattades som skadliga konsekvenser av konkurrensen – nämligen utslagning av svaga tidningar.

I en av de mer inflytelserika teorierna, hushållstäkningsgradsteorin, formulerad av Karl Erik Gustafsson, betonas betydelsen av marknadsdominans på den lokala hemmamarknaden. Enligt Gustafsson har den tidning som har störst spridning på hemmamarknaden störst möjlighet att överleva och utveckla en dominerande ställning. En hushållstäckning på över 50 procent ger nämligen en tidning en mycket stark position bland olika grupper av de lokala annonsörerna.⁵⁹

En alternativ modell som har en hel del gemensamt med den ovan beskrivna, är Lars Furhoffs upplagespiralteorin, som utgår från att den största tidningen har en

⁵⁹ Gustafsson (1978), s. 2-3.

konkurrensfördel visavi mindre konkurrenter. Enligt Furhoff kommer den större tidningen i konkurrensen med mindre tidningar locka fler och fler annonsörer och läsare i en uppåtgående spiral. De mindre tidningarna riskerar däremot att se fram emot en negativ upplage- och annonsvolymutveckling.⁶⁰ Senare kom författarna att själva påpeka diverse dynamiska inslag i modellerna. Karl Erik Gustafsson menade att aktörer via skickliga strategier och manövrer, sk "utspel", kunde lyckas vända utvecklingen. Han gav själv exempel på hur en tidning i underläge kunde utnyttja ny teknik, journalistiska grepp, distribution, eller annat nytänkande i entreprenöriell anda, och på så vis komma i åtnjutande av större upplaga, högre hushållstäckning och större annonsvolym.⁶¹ Lars Furhoff underströk redan i sin doktorsavhandling att tidningar genom differentiering i viss mån kunde häva den ödesbestämda spiralen och förbättra chanserna att överleva. Som exempel tog han storstädernas kvällstidningar som lyckades expandera på en växande marknad. Tidningarna kunde differentiera sig geografiskt och innehållsmässigt. Vissa tidningar sökte differentiera sig genom att hålla en hög redaktionell kvalitet (sk *quality papers*). Tidningar kunde medvetet söka sig en marknadskoncentration eller en större geografisk spridning.⁶²

Tidningarnas ålder har också viss betydelse för hur de lyckas i konkurrensen. En äldre tidning har möjlighet att bygga upp en marknad före sina yngre konkurrenter. Läsandet av tidningar är i ganska hög grad vanemässigt, varför det kan vara svårt för nya tidningar att nå läsare, och därigenom annonsörer. De äldre tidningarna har ofta lägre kostnader per producerad tidning och har byggt upp en position som fungerar som ett etableringshinder gentemot nya aktörer.

2.1.3. Statens roll och presstödspolitiken

Den svenska statsmakten har på olika sätt stött svensk dagstidningsmarknad under efterkrigsperioden. Det statliga stöd som lanserades under 1970-talet var ett selektivt presstöd, dvs det riktades till svaga tidningar, sk andratidningar på lokala tidningsmarknader. Till denna kategori hörde SvD men knappast DN. Kvällstidningarna Aftonbladet eller Expressen mottog heller inget presstöd. Under 1950-talet fanns ett stöd till dagspressen även om detta var indirekt. Dagstidningar slapp exempelvis betala skatt på tidningspapper. Däremot reglerades priset på tidningspapper och tidningarnas papperstilldelning centralt,

⁶⁰ Furhoff (1967), s. 34.

⁶¹ Gustafsson (1996), s. 48.

⁶² Furhoff (1967), s. 33-34.

något jag återkommer till under avsnitt 4.2.2. Orsaken var främst att exporten av papper och pappersmassa prioriterades. Detta system försvårade för tidningar att öka sina annonsintäkter, då antalet sidor inte kunde tillåtas utökas. Självklart fungerade det också hämmande på konkurrensen.

Det partistöd som varit generellt utformat, och som gällt under 1960-talet, ersattes av ett mer riktat stöd till svaga tidningar.⁶³ Centerpartiet och socialdemokraterna som genomdrev förslaget mötte ett tämligen kompakt motstånd från andra partier, från moderater och folkpartister. Det folkpartiet och moderaterna främst kritiserade med förslaget om statligt presstödet var den nya roll som staten fick i branschen.⁶⁴ Stödet infördes emellertid och därefter har mycket av diskussionen handlat om att utvärdera och föreslå revideringar i detta.⁶⁵

Presstödet var utformat dels som ett utvecklingsstöd, dels som subventionerade lån, dels som stödjande finansiering och dels som samverkansstöd. Det första direkta stödet till tidningarna kom år 1969 och 1970, då ett system infördes som medgav stöd direkt till de olika tidningsföretagen.⁶⁶ Ett rabattsystem för samdistribution av tidningar infördes år 1970, vilket skulle beviljas tidningar i proportion till det antal abonnerade exemplar som distribuerades. Detta skulle ge incitament för tidningar på samma marknad att söka minska sina kostnader genom att starta samdistribution. Således var det ett generellt stöd.

Presstödspolitiken reviderades senare. Förändringar av presstödet har ägt rum under perioden fram till 1988, dock i tämligen blygsam omfattning. Behovet av stöd har däremot ökat. Vid några tillfällen har presstödspolitiken utvärderats.⁶⁷ I

⁶³ Borden (1995), kap 4. I kapitel fyra med titeln "Favors for Swedish Newspapers: 1963-1971" redogör William Borden för hur det partistöd såg ut som planerades av regeringen i samarbete med centerpartiet och hur den politiska diskussionen i och utanför riksdagen såg ut. Medlen skulle förmedlas efter partiernas storlek i riksdagen. Presstödet förmedlades via stiftelser knutna till de politiska partierna.

⁶⁴ Hadenius & Weibull (1998), s. 91-93 samt 113-114.

⁶⁵ En rad statliga pressutredningar har beskrivit dagspressens utveckling och situation. Några viktigare är SOU 1965: 22; 1968: 48; 1975: 79; SOU 1988:48 och 1994: 94.

⁶⁶ Stödet var tänkt att bidra till att så kallade andratidningar, tidningar i underläge, på lokala tidningsmarknader skulle få bättre möjligheter att överleva och utvecklas. Det var ett presstödet som delvis var selektivt, delvis också hade generella inslag. Den lånefond som inrättades år 1969 var tänkt att underlätta fattigare tidningars investeringar i dyr modern produktionsteknik eller andra åtgärder som behövdes för att stärka en dagstidnings konkurrensförmåga på längre sikt. Tidningar kunde få tillgång till subventionerade lån som var konstruerade så att de under tre år var räntefria, och under fem år amorteringsfria. 125 miljoner kr skulle fastställas som ram för utlåningen under en femårsperiod.

⁶⁷ Se exempelvis SOU 1975: 79, kap 13. Stödet utvärderades i Ds 1992:124; Ds 1993:20 SOU 1980:32; SOU 1988:48.

appendix redovisar jag det statliga stödets utveckling under perioden 1970-1988 (se appendix, *tabellerna A:2.7. och A:2.8*).

Presstödet ökade under perioden, särskilt under 1970-talet. Produktionsbidraget växte hela tiden i storlek och som andel av det totala presstödet, var det 1987/88 uppe i 451 mkr., eller cirka 83 procent av det totala presstödet. Andra stödformer som samverkansbidrag och utvecklingsbidrag sjönk tillbaka. Under några år i början av 1980-talet ökade stödet för etableringar, vilket hör samman med att en ny Stockholms-Tidningen lanserades. Samdistributionsrabatten var vid sidan av produktionsbidraget den största bidragsformen, och låg mellan 12 och 20 procent av det totala stödet. I fasta priser minskade stödet mätt som andel av branschens omsättning från 5,7 till 3,4 procent under åren 1980-1989. Till detta bidrog också att många tidningar fick bättre förutsättningar under den långa högkonjunkturen under 1980-talet.⁶⁸

En viktig motivering för stödet och en sorts riktlinje för politiken på mediaområdet var att dagstidningar hade en särskilt viktig funktion i samhället. Tidningarna omgärdas exempelvis av grundlagsskydd, där det stadgas att tidningar ska ha fri åsiktsförmedling och tryckfrihet. Inom ramen för dagspressutredningarna under 1970-talet försökte man precisera tidningarnas funktioner i samhället. En stor tyngd lades därvid särskilt på dagstidningarnas betydelse för en demokratis funktion och fortlevnad. Något uttryckligt och ovedersägligt mål hade dock inte presspolitiken haft i Sverige.⁶⁹ Det fanns inga heltäckande motiv bakom statens presspolitiska åtgärder, vilket Albinsson-Bruhner tolkar som att det rörde sig om privilegiepakt från politiska sårintressen.⁷⁰

Skattetrycket i Sverige ökade allmänt under 1970-talet. För dagspressen infördes en sexprocentig annonsskatt. Denna motiverades av finansminister Gunnar Sträng med att han ville "klämma åt" tidningar som hade för mycket annonser, och uppenbarligen syftade han på Sveriges ledande annonsbärande tidningar som exempelvis DN.⁷¹ Annonsskatterna utformades så att större annonsorgan

⁶⁸ Weibull (1991), s. 31.

⁶⁹ Ds 1993:20. I motiven för statens presspolitiska åtgärder förekommer vissa nyckelbegrepp, som mångfald och konkurrens, men också valfrihet. Någon närmare precisering har aldrig gjorts av de tre nämnda begreppen, även om i SOU 1975:78, gjordes en ordentlig presentation av tidningarnas roll i samhället. Målen har med andra ord varit diffusa.

⁷⁰ Albinsson-Bruhner (1998), s. 81.

⁷¹ Detta sade han i en TV-intervju. Adrup & Nordell (1989b), s. 371. Karl Anders Adrup och Bengt Nordell var redaktörer till den DN-krönika i två delar som kom ut 1989, och som skrevs

betalade mer skatt och att dessa pengar senare kunde omfördelas till konkurrenter. Den svenska dagspressforskningen under efterkrigstiden har främst diskuterat konkurrensen på dagstidningsmarknaden utifrån den utgångspunkten att utslagning av tidningar varit en negativ utveckling för branschen, för läsarna och för den svenska demokratin. Särskilt tydligt har detta varit i den statliga utredningsverksamheten, som främst inriktats på att förstå och motverka de skadliga tendenser som koncentration av produktion och ägande ansetts utgöra.

Tonläget var tämligen uppskruvat i den offentliga debatten under 1970-talet och många hävdade att familjen Bonnier hade ett skadligt stort ägande, vilket kunde fungera förlamande på det offentliga samtalet i Sverige. Den statliga presspolitiken under 1970-talet, tillsammans med ett bakomliggande och bredare ifrågasättande av den tilltagande ägarkoncentrationen inom svenskt näringsliv, hade troligen viss påverkan på familjen Bonnier och DN-koncernens strategier.

På grund av sitt ägande inom svensk media kom särskilt Bonniers ägande att fånga statliga utredares intresse:

”På dagspressområdet kan konstateras att nära 40 procent av dagstidningarna lagts ner sedan andra världskrigets slut... Landets störste tidningsägare svarade 1978 för mer än en femtedel av dagstidningsupplagan... Koncentrationen är påtaglig också på andra delar av massmediområdet. Det största tidskriftsföretaget, Åhlén och Åkerlund, svarade år 1978 för en tredjedel av landets samlade populärpressupplaga. På serietidningssektorn är koncentrationen särskilt stor... Av företagsförvärv som på senare år har uppmärksammats särskilt i den allmänna debatten kan nämnas Dagens Nyheters köp av Svensk Filmindustri och Esselte-koncernens förvärv av Almqvist & Wicksell.”⁷²

Genom hela citatet ovan åsyftas i stort sett familjen Bonniers intressen inom svensk media. Genom att DN AB förvärvat SF AB 1973 och startat Dagens Industri 1975 hade diversifieringen och i viss mån ägarkoncentrationen fortsatt under 1970-talet, hävdade utredarna. Dessa föreslog att man skulle söka begränsa fortsatt koncentration, genom att klargöra att statsmakten inte skulle acceptera ytterligare offensiv förvärvsstrategi från Bonniers sida. Som bevekelsegrund

av en mängd författare, mestadels journalister. Jag vill betona att denna källa på många sätt är intressant men bör betraktas som en tämligen subjektiv beskrivning av DN:s historia. Den första delen beskriver DN ur olika perspektiv under perioden 1946-1963. Den andra delen följer DN under perioden 1964-1989.

⁷² SOU 1980:28, s. 21-22.

angav man att yttrandefriheten behövde garanteras och att ägarkoncentration i det avseendet var kontraproduktivt:

“För vissa undantagsfall föreligger ett behov för samhället att tillse att inte dominans från stora konglomerat eller andra betydande företagsbildningar blir sådan att fara föreligger från yttrandefrihets- eller åsiktsbildningssynpunkt.”⁷³

När det gällde tidningsmarknaden var utredarna särskilt kritiska till att Bonniers startade Dagens Industri, som ansågs kunna hota konkurrenterna och ytterligare stärka Bonniers ställning. Denna kritiska inställning till Bonniersfären mildrades något under 1980-talet, även om diskussionen kring ägarkoncentration fortsatte att vara en aktuell politisk och kontroversiell fråga. Man valde i detta skede från utredarnas sida att föreslå en lag om motverkande av massmediekoncentration.⁷⁴

2.2. Stockholms morgontidningsmarknad

2.2.1. Tidningarna

Tre tidningar dominerade morgontidningsmarknaden i Stockholm under efterkrigsperioden. Dessa var Svenska Dagbladet (SvD), Stockholms-Tidningen (StT) och Dagens Nyheter (DN). Orsaken till att jag fokuserar på dessa tre är att de var betydligt större än de övriga, samt att flertalet av de mindre tidningarna på ett ganska tidigt stadium lades ned eller fortsatte sin utgivning med en mycket begränsad upplaga.⁷⁵

⁷³ SOU 1980:28, s. 23.

⁷⁴ SOU 1980:28, s. 23.

⁷⁵ I studien bortser jag från mindre tidningar med utgivning i Stockholm. Detta är främst därför att dessa är mycket små i förhållande till de jag istället valt att följa, samt att de har sin huvudsakliga spridning utanför Stockholm. De mindre tidningar som också fanns på marknaden är de följande: Morgon-Tidningen (tidigare kallad Socialdemokraten) grundades år 1885; Svenska Morgonbladet grundades år 1930; Ny Dag grundades år 1930; den kristna dagstidningen Dagen grundades år 1945. Ny Dag som var kommunistisk och Dagen som var pingströrelsens huvudorgan hade en stor geografisk spridning, varför de näppeligen kan kallas stockholms-tidningar. Snarare var de ideologiska och religiösa tidningar utan lokalt nyhetsmaterial. Svenska Morgonbladet och Morgon-Tidningen lades båda ned år 1958, efter att ha brottats med liknande problem – små upplagor och därför låga inkomster från annonsförsäljning. Morgon-Tidningen var länge huvudorgan för den socialdemokratiska politiska rörelsen, men blev förbispunnen av StT. Svenska Morgonbladet var en högertidning med kristen värdegrund som aldrig blev konkurrenskraftig. Jonsson (1982), s. 31; Jonsson (1977), s. 36-43.

Dagens Nyheter var den största tidningen av de tre. Den grundades år 1864 och tillhörde det liberala läget. Under 1970-talet bröt man partitraditionen och valde att benämna den oberoende. Förutom DN, ingick sedan 1944 tidningen Expressen i DN-koncernen. Bägge var rikspridda tidningar, såldes både på landsorten och i Stockholm, samt sålde annonsutrymme både för riks- och lokalannonsering. Till skillnad från sina konkurrenter var DN ett börsnoterat bolag, alltsedan 1965. Den stora ägargruppen var under perioden släkten Bonnier.

Stockholms-Tidningen grundades år 1889. Efter att den förvärvats av Landsorganisationen (LO) 1956 blev den det socialdemokratiska huvudorganet i landet och i Stockholm. I samma affär förvärvade LO kvällstidningen Aftonbladet från säljaren Torsten Kreuger. Efter ett decennium av besvikelser och sjunkande upplagor lades StT ned år 1966. Ett försök gjordes från socialdemokratisk sida att låta tidningen återuppstå. Försöket misslyckades och StT lades åter ned 1984.

Den borgerliga tidningen Svenska Dagbladet grundades 1884. Inrikespolitiskt räknades SvD som högerens huvudorgan under 1950- och 1960-talet. Under 1970-talet övergick tidningen till att inta en från det moderata samlingspartiet friare hållning under benämningen obunden moderat.

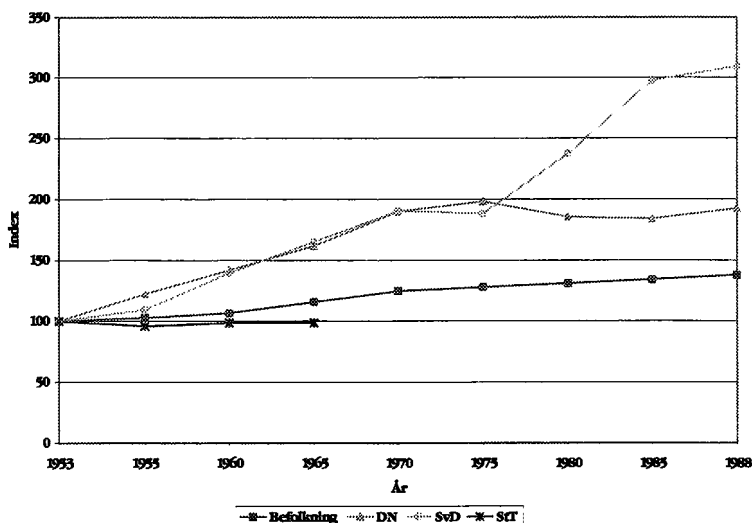
2.2.2. Marknadsutvecklingen

Befolkningsutvecklingen i Stockholm var en stark drivkraft under hela perioden. Stockholms förorter växte upp och en stor grupp potentiella läsare flyttade in mot huvudstaden (se *figur 2.1.*). Det synes som bara DN och SvD av morgontidningarna kunnat åtnjuta fördelarna av detta. Stockholms-Tidningen lades ned 1966 efter en period av sjunkande upplaga och minskad hushållstäckning i Stockholm (se *figur 2.2.*)

Både hushållstäckningsteorin och upplagespiralteorin skulle förutsäga att StT skulle klara sig bättre än SvD. De förklarar dock inte StT:s svaga ställning gentemot den mindre SvD. Upplageskillnaden mellan DN och SvD växte och DN:s upplaga var i början av 1970-talet tre gånger större än SvD:s. Från 1974 fram till slutet av decenniet minskade upplagegapet mellan DN och SvD med 75.000 exemplar på vardagar och 100.000 exemplar på söndagar (se appendix, *tabell A:2.2.*)

DN tog över en del läsare från StT, när den tidningen försvann. Men många av StT:s landsortsläsare övergick till ett lokalt alternativ.

Figur 2.1. Stockholms befolkningsutveckling och upplageutvecklingen för DN, SvD och StT 1953 - 1988. Index 1953 = 100.



Källa: Se appendix tabell A:2.1.

Vanligen har den dominerande tidningen på en lokal marknad en hushållstäckning på över 50 procent. Så var inte fallet på stockholmsmarknaden. StT som vid periodens början var spridd i 20 procent av hushållen i Stockholm sjönk snabbt ner till cirka 15 procent (se *figur 2.2.*). StT-ledningen försökte via utspel att förändra tidningens marknadssituation, men misslyckades. Tio hårda år, då ägarna tvingades tillskjuta uppmot 180 mkr, kunde inte rädda tidningen. Upplagan som vid överlåtelsen till LO 1956 låg på 180.000 exemplar var år 1965 nere i 132.000 exemplar. Förlusten var det året 19 mkr.⁷⁶

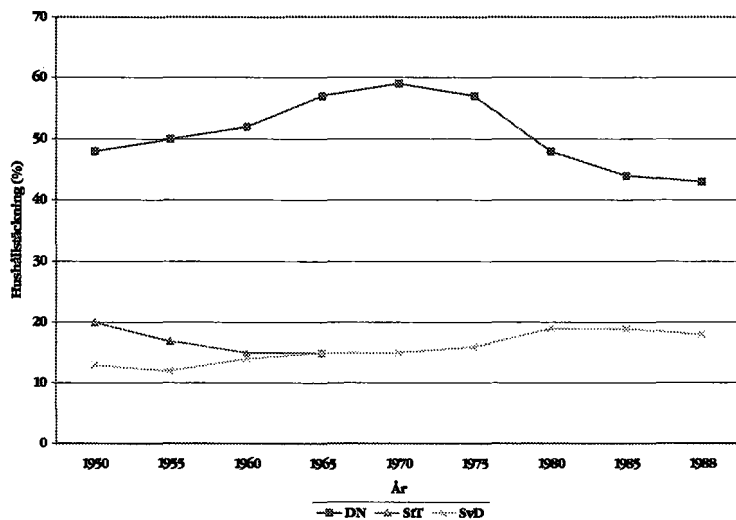
DN:s dominans i Stockholm bäddade för att tidningen skulle fortsätta att växa under 1970-talet. Samtidigt fanns pressen på DN att hålla en hög publicistisk kvalitet och samtidigt inte konkurrera ut mindre tidningar⁷⁷. SvD lyckades öka sin upplaga trots att den var betydligt mindre än DN. De flesta läsarna rekryterades i Stockholm. Upplagegapet mellan konkurrenterna föll från 56.000 till 6000 exemplar utanför Stockholm, och i Stockholm med 72.000 exemplar från 240.000 ex till 168.000, mellan åren 1974-1984.⁷⁸

⁷⁶ Holmberg, Oscarsson, Rydén (1983), s. 164-167.

⁷⁷ Intervju, Svante Nycander, 2000-12-06.

⁷⁸ Borin 2000-04-05, s. 12.

Figur 2.2. DN:s, StT:s och SvD:s hushållstäckning i Stockholm, 1950-1988.
Vardagar, procent.



Källa: Se appendix tabell A:2.3.

SvD och DN saknade dock inte konkurrenter, även om de var svaga under 1950- och 1960-talen. Den stora gruppen landsortstidningar såg över och ryckte upp sina produkter i samband med att de investerade i ny produktionsteknik under 1970-talet. Härigenom blev de starkare konkurrenter till såväl kvällstidningarna som morgontidningarna i Stockholm.⁷⁹ Landsortstidningarna utvecklades starkt under 1970- och 1980-talen. Landsortstidningarna erbjöd sina läsare en lokalt orienterad produkt och de hade sällan läsare utanför orten eller regionen. Konkurrensen om läsare, lyssnare och tittare intensifierades.⁸⁰ Rikstidningarna SvD och DN lästes på landsorten främst av personer som sökte en bredare kulturbevakning och tillhörde en grupp mer utbildade. Stockholms morgontidningar, liksom i viss mån andra storstäders lokaltidningar, var komplement snarare än substitut till landsortens tidningar. I takt med att lokaltidningarna satsade på mer kulturbevakning och priserna på abonnemang steg för stockholmstidningarna och lokalpressen kan man under 1970-talet se att

⁷⁹ Intervju, Stig Hadenius, 2001-12-20.

⁸⁰ Genomsnittspersonen använde per dag cirka fem och en halv timme i början av 1990-talet. Nära hälften av tiden utgjordes av lyssnande, 33 procent av tv-tittande och 22 procent av läsande. Se vidare i Lindskog (1996), s. 293-294.

tidningarna DN och SvD förlorade läsare ute i landet. Dessa försökte man behålla, liksom man sökte nya, genom höjda rabatter.⁸¹

SvD lyckades genom utspela marknadsandelar från DN under 1970-talet. Delvis berodde det på SvD:s redaktionella omdaning, ledd av Gustaf von Platen. Denne sökte en friare politisk hållning för SvD.⁸² SvD kunde dra fördel av det missnöje många läsare av DN uppenbarligen upplevde. I sina memoarer beskriver von Platen att han försökte få SvD att se ut som DN under tidningens storhetstid under 1950- och 1960-talen.⁸³ En orsak till SvD:s framgång var att tidningen fick en bättre ekonomi genom det statliga presstödet.⁸⁴

Under 1970-talet höjde DN priserna på annonser och abonnemang. Priserna höjdes i snabbare takt än konsumentprisindex (KPI), vilket medförde sjunkande abonnemangssiffror. Tidigare hade man styrt prissättningen efter detta index. Under 1980-talet gick man åter tillbaka till att använda en prispolitik baserad på KPI:s utveckling.⁸⁵ Efter denna omläggning kom också tidningens upplaga att successivt stärkas under 1980-talet.⁸⁶

Konsumtionen av morgontidningar är vanebetonad, något som stärkt tidningarna gentemot konkurrens från andra media och medfört att tidningarna kunnat höja sina abonnemangspriser, utan att för den skull förlora särskilt många läsare.⁸⁷ Den tidning som har lojala läsare, och för den delen, förmögna läsare, kan rimligen höja priserna mer än en tidning vars läsare har svårare att bära en prishöjning.

⁸¹ Se Nyberg (1999), s. 43-45, 50.

⁸² VD Sven Gerentz spelade en avgörande roll i arbetet med att hitta en finansiell lösning till bolagets ekonomiska problem, då SvD 1974 ombildades från stiftelse till ett handelsbolag och där många svenska företag och arbetsgivarorganisationen SAF förvärvade andelar, för att på så vis stötta den konservativa tidningen. Näringslivet i Sverige, med SAF i spetsen, var vid denna tidpunkt oroliga för att den mer radikala DN skulle kvarstå som den enda rikstidningen i Sverige. Detta resulterade i en sundare ekonomisk bas och möjliggjorde en expansion under chefredaktören Gustaf von Platens ledning. Von Platen (1994), s. 302.

⁸³ Elisabeth Sandlund om Svenska Dagbladet i Nationalencyklopedien. Läs mer om SvD:s förnyelse under 1970-talet i Von Platen (1994), s. 289-312. Citat från Von Platen (1994), s. 296.

⁸⁴ Under perioden 1974-1988 mottog SvD cirka 33,9 miljoner kronor i samdistributionsrabatt och DN omkring 71 mkr. Svenska Dagbladets produktionsstöd uppgick under åren 1971-1988 till 478,9 mkr., en ansevärd summa och utgjorde omkring 5-10 procent av tidningens totala omsättning. Hadenius & Weibull (1998), s. 95.

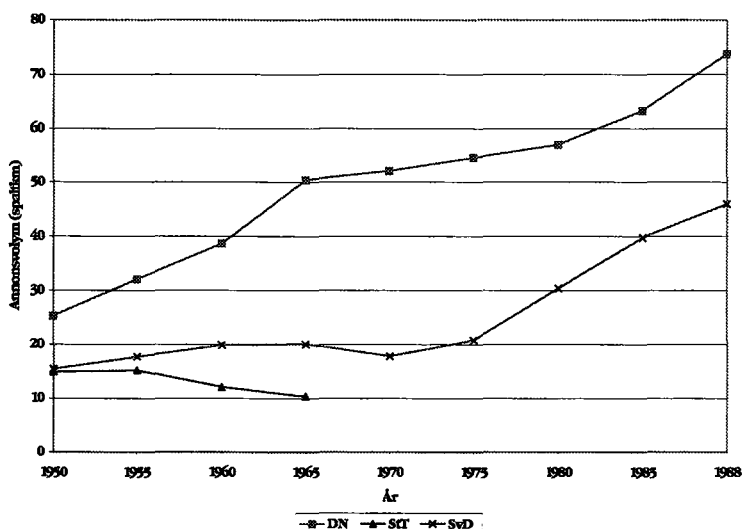
⁸⁵ Borin 2000-04-05, s. 17.

⁸⁶ Adrup & Nordell (1989b), s. 372-76.

⁸⁷ Weibull & Björkqvist (red) (1987), s. 50-51.

Eftersom morgontidningarna hade få konkurrenter på läsarmarknaden, var det möjligt att höja priserna på abonnemang och lösnummer.

Figur 2.3. Annonsvolym i DN, SvD och StT 1950-1988. Spaltkm.



Källa: Se appendix tabell A:2.4.

Annonsmarknaden blev allt viktigare för SvD och DN under perioden. DN var det dominerande annonsorganet och levde särskilt på sin storlek. Annonseringen ökade särskilt i DN (se figur 2.3.). Vi kan notera att SvD och särskilt StT hade en mindre lyckad utveckling än DN. Från mitten av 1970-talet kom dock SvD procentuellt sett att växa betydligt snabbare än DN i annonsvolym.

Tidningarna har blivit mer annonsberoende, vilket man ser om man jämför volymen upplageintäkter i förhållande till annonsintäkter. I DN:s fall ökade särskilt beroendet av annonser under 1980-talet.⁸⁸ Under 1980-talets högkonjunktur ökade DN och SvD sina annonsvolymerna kraftigt.⁸⁹ SvD nådde framgångar inom flera annonsgrupper. Särskilt inom arbetsmarknadsannonser, men även inom producentvaror. DN:s styrka var särskilt den lokala marknaden, där man dominerade små- och eftertextannonseringen. SvD lyckades under 1970-talet även

⁸⁸ Under 1970-talet var upplageintäktens andel av totala intäkter (dvs upplage- och annonsintäkter) omkring 30 procent. Under 1980-talet sjönk den till 20 procent. Borin 2001-04-19, s. 176; Årsredovisning [ÅR], DN AB, 1988, s. 31.

⁸⁹ SvD:s totala annonsvolym mer än tredubblades mellan åren 1973-1988. Åren 1975-1978 ökade SvD:s annonsvolym med 14 procent, samtidigt som DN:s sjönk med 12. SvD:s framgångar gällde flera annonskategorier och dess andel av de två tidningarnas totala annonsvolym ökade från 28 till 33 procent under dessa år. Jonsson (1982), s. 173-174.

göra en inbrytning på småannonsermarknaden. Eftersom småannonser anses äga stort läsvärde var detta viktigt.⁹⁰

Konkurrensen på reklam- och annonsmarknaden intensifierades under perioden. Utmaningen kom från olika håll under 1970-talet. Traditionella medier, som tidskrifter och specialmagasin, var ett alternativ till dagstidningarna, nya former av reklam, annonsfinansierade gratistidningar och direktreklam.⁹¹ Dessa annonsmedier nådde i stort sett samtliga hushåll på en ort. En så effektiv spridning kunde inte dagstidningarna erbjuda. Flera företag övergick till att annonsera via direktreklam, däribland livsmedelskedjorna ICA och KF.⁹²

2.2.3. Spridningsförhållanden

Konsumtionen av dagstidningar är vanebetonad, något som kan skydda en tidning gentemot konkurrenter inom tidningsbranschen, men också mot närliggande branscher. Tidningen kan via olika attribut, som politisk färg, innehåll i övrigt och utseende, knyta läsarna till sig och skaffa sig en trogen kundkrets. Äldre och etablerade tidningar har klara fördelar, då de är kända och inarbetade. Att förändra tidningen på något mer omfattande sätt kan samtidigt vara svårt, då läsare ogärna ser större förändringar av tidningens utseende eller innehåll.⁹³ För en ny tidning kan det vara svårt att konkurrera med priset, men den kan finna en egen nischmarknad.

Tidningarnas geografiska, sociala och ideologiska spridningsförhållanden har stor påverkan på deras konkurrenskraft. Tidningarnas storlek mätt i upplaga säger föga om hur deras läsekrets ser ut och var den bor – information som intresserar inte minst annonsörer. Enligt täckningsgradsteorin har en tidning med stark geografisk koncentration en kostnadsfördel genom att den kan sänka sina distributionskostnader. Men en koncentration leder också till att tidningen har större

⁹⁰ Jonsson visar att DN gick tillbaka inom kategorin småannonser, samtidigt som SvD ökade. Jonsson (1982), s. 153, 156, 159.

⁹¹ Dagstidningarna utvecklades i takt med de traditionella medierna mellan åren 1975 och 1988. Gratistidningarna, eller annonsbladen, hade 1977 en omsättning på 90 mkr, i jämförelse med 320 mkr 11 år senare. Under samma period ökade direktreklamvolymen, bestående av oadresserad och adresserad direktreklam, med cirka 110 procent. Se Nyberg (1999), s. 44.

⁹² Jag har tidigare beskrivit denna utveckling av annonsmarknaden. Se Nyberg (1999), s. 43-45.

⁹³ Weibull & Björkqvist (red) (1987), s. 50-51.

möjligheter att attrahera annonsörer, vilka ofta söker en tidning med stor spridning bland potentiella köpare.⁹⁴

Annonserarna tar i själva verket hänsyn till en rad olika förhållanden vid sidan av tidningens upplaga när de väljer annonsorgan. Det som bestämde annonsörernas val, visade Sverker Jonsson, var förutom den totala upplagans storlek även spridningsmönstret på utgivningsorten och läsekretsens sammansättning, samt utgivningstidpunkt.⁹⁵ Det statistiska underlaget rörande dagspressen har successivt förbättrats, vilket gynnat tidningar med vettiga spridningsförhållanden. Statistiken gav annonsörer en bättre bild av olika tidningar, av deras upplagor och täckning. Reklambyråer och förmedlare av riksannonser liksom näringsidkare kunde genom att följa den statistik som TS-boken förmedlade jämföra olika tidningars geografiska spridning.⁹⁶ Enskilda tidningar har även själva, i syfte att motivera annonsörer att annonsera i den egna tidningen, lyft fram fakta kring den egna läsekretsen. Intressant information har då varit läsekretsens levnadsstandard, köpstyrka och sociala position i samhället.

En viss betydelse för tidningsvalet kan också tidningarnas ideologiska henvist ha. Det kan tänkas att vissa annonsörer väljer bort vissa tidningar på grund av dess partifärg eller dess hållning i vissa frågor. För att belysa skillnaderna mellan de tre tidningarna under efterkrigsperioden ges i *figur 2.4*, en bild av tidningarnas läsekretsar utifrån inkomst och socialgrupp. Läsarna har delats in efter tre socialgrupper, där socialgrupp 1 är den mest välbärgade gruppen, följd av grupperna 2 och 3.

Figur 2.4. Abonnenternas fördelning efter socialgrupp i DN, SvD och StT 1962. Procent.

Socialgrupp	DN	SvD	StT
1	42	60	17
2	34	38	39
3	24	2	42

Källa: Jonsson (1982) s. 167.

StT hade en geografiskt spridd upplaga och en låg hushållstäckning i Stockholm. Detta hörde främst ihop med att tidningen prioriterade en stor upplaga framför en

⁹⁴ Gustafsson (1978), s. 2-3.

⁹⁵ Jonsson (1977), s. 146-147; Jonsson (1982), s. 202-204.

⁹⁶ TS-boken blev på kort tid en viktig källa till information om spridningsmönster och skillnader i sådana mellan olika tidningar. Se Gustafsson & Weibull (1990).

stark koncentration av spridningen. Denna strategi visade sig inte särskilt effektiv. Dagens Nyheters hushållstäckning och stora upplaga var själva grunden till dess position som dominerande tidning. DN var det naturliga annonsorganet för flera olika annonsörer. Tack vare en stor upplaga var annonspriset, räknat i hur många potentiella kunder som nåddes, förhållandevis lågt i jämförelse med konkurrenternas priser. Till skillnad från StT hade Svenska Dagbladet, trots en låg täckning i Stockholm, andra kvaliteter som gjorde att den kunde överleva i konkurrensen med DN. SvD hade en stark ställning inom den mest köpstarka gruppen, ofta personer i beslutsfattande ställning. SvD:s abonnenter hade marknadens överlägset högsta medelinkomster. År 1962 hade SvD:s läsare en medelinkomst på 34.700 kronor. För DN och StT var motsvarande siffror 23.800 respektive 18.200 kronor. År 1962 läste hela 97 procent av Stockholms höginkomsttagare med årsinkomster över 50.000 kronor Svenska Dagbladet. StT hade sin stora läsekrets i lägre samhällsskikt. DN hade en jämn spridning i de olika grupperna och dess läsekrets var i förhållande till StT:s något köpstarkare.⁹⁷ Tidningarna lockade olika annonsörsgrupper och av Stockholms tidningar hade SvD och DN stora fördelar framför StT. Svenska Dagbladet var särskilt stark på riksannonser, och DN var stark inom flera annonsslåg, särskilt de lokala annonserna.⁹⁸

StT:s ägarbyte år 1956 innebar inte att förhållandena på marknaden förändrades. Tidningen hade kvar en läsargrupp utan större köpstyrka, något som ledde till att tidningen inte kunde locka annonser i samma utsträckning som konkurrenterna. Lars Furhoff beräknade att det försvann cirka 31.000 läsare ur de övre två socialgrupperna från StT i samband med ägarskiftet. Samtidigt tillkom omkring 27.000 läsare från grupp tre. StT har främst beskrivits utifrån sina misslyckanden och olika författare har återkommit till frågan varför tidningen gick sämre än DN och SvD. Tidningens stora problem var att den konkurrerade med DN och att den hade för stor överspridd upplaga, dvs att den var geografiskt alltför spridd.⁹⁹

I ett föränderligt samhälle kan det finnas skäl för tidningar att anpassa sig efter nya politiska strömningar, eller tidsandan. DN följde i viss utsträckning den vänstervåg som drabbade landet under 1960-talet, vilket också kan ses som ett sätt att locka

⁹⁷ Jonsson (1982), s. 167-168.

⁹⁸ Jonsson (1982), s. 155-158.

⁹⁹ Jonsson (1982), s. 165-166.

fler läsare och fånga upp läsare från den nedlagda StT.¹⁰⁰ DN förlorade därmed också en del borgerliga läsare till konkurrenten SvD.¹⁰¹ Det är intressant att se att StT lades ned under en period när vänsterideologier var på stark frammarsch.¹⁰²

I en mogen bransch finns ofta höga etableringshinder. Det vill säga det kan vara svårt att komma in på marknaden som nykomling, svårt därför att de äldre företagen redan har en marknad, utnyttjar stordriftsfördelar med mera.¹⁰³ Erfarenheterna från två nystartade tidningar belyser i hög grad dessa förhållanden.

Socialdemokratiska organisationer gjorde under åren 1981-1984 ett försök att skapa en ny Stockholms-Tidningen.¹⁰⁴ Försöket misslyckades. Ledningen räknade med att aktiva socialdemokrater i och utanför Stockholm skulle prenumerera på tidningen och att diverse sk folkrörelsebolag (som exempelvis KF, HSB och Folksam) skulle annonsera i tidningen. Tidningen fick till en början en viss framgång efter starten som femdagars-tidning år 1981. Från ägarhåll och företagsledning hoppades man att ett samarbete med Aftonbladet och andra tidningar inom A-pressen skulle bli av på produktionsområdet, samt att samdistributionen med övriga tidningar också skulle erbjudas StT.

Planeringsarbetet kännetecknades av ett stort mått okritisk optimism och dåligt underbyggda antaganden om tidningens möjligheter. Många förhoppningar kom på skam. Någon samproduktion blev det inte, utan den nya StT fick söka sig till annat tryckeri. Produktionskostnaderna blev dramatiskt högre än beräknat. Distributionen av tidningen var bekymmersam under lång tid. Särskilt hårt drabbades de abonnenter utanför Stockholm som ofta fick sin tidning först en dag senare därför att StT hade diverse produktions- och distributionsproblem. Ledningen försökte stärka tidningens position genom att gå över till sjudagars-utgivning, men detta ledde bara till att kostnaderna ökade. En stor del av den annonsering som tidningen förväntade sig skulle komma från rörelsens bolag uteblev. Det visade sig att många rörelseägda företag valde att annonsera i de

¹⁰⁰ Om radikaliseringsen av DN under 1960- och 1970-talet kan läsas i flera avsnitt i Adrup & Nordell (1989b).

¹⁰¹ Intervju, Svante Nycander, 2000-12-06. Denne var under 1970-talet anställd vis ledarredaktionen på tidningen DN och under 1980-talet en av dess chefredaktörer.

¹⁰² Holmberg, Oscarsson, Rydén (1983), s. 166.

¹⁰³ Hindren kan vara av olika natur – juridiska såväl som ekonomiska eller sociala. Graden av etableringshinder kan över tid att förändras i takt med att branschen omvandlas, att ny teknik och nya produkter blir tillgängliga.

¹⁰⁴ Informationen om Stockholms-Tidningens återkomst är hämtad från Westman (1985).

större tidningarna SvD och DN, eller Aftonbladet. När ledningen fattade beslut om att lägga ned StT år 1984 var upplagan 40.000 exemplar.¹⁰⁵ StT hade ambitioner att bli en politisk kraft i samhället. Av den anledningen kom ideologiska motiv i förgrunden och ekonomiska frågor i bakgrunden.

Det visade sig att Aftonbladet gick tillbaka under perioden 1981-1984 och detta tyder på att StT kanske tog mest läsare från sin egen systertidning. Det synes som om de ideologiska motiven blev för framträdande och att ledningen inte i tillräcklig utsträckning kunde övertyga varken sina egna annonsörer eller andra om att söka sig till StT. Uppenbarligen misstolkade ledningen marknadens förutsättningar. Marknaden var under 1980-talet mer kommersiellt inriktad och mindre ideologiskt, åtminstone mindre vänsterradikalt präglad.

Dagens Industri (DI) – en dagstidning med affärs- och näringslivsinriktning – startades 1975.¹⁰⁶ Tidningen fann småningom en lönsam nischmarknad bland en näringslivsintresserad allmänhet. Dessa läsare var beredda att betala ett förhållandevis högt pris för produkten och var också intressanta ur annonsörers synvinkel. Ofta var det företag som finansierade prenumerationer på tidningen till företagets direktion. I viss mån inkräktade tidningen på ett område där Svenska Dagbladet länge varit starkt och DI kom att upplevas som ett hot. Emellertid skulle det visa sig att tidningen istället blev ett komplement till de konventionella dagstidningarna.¹⁰⁷ Ägare var AB Bonnierföretagen, som hade gedigen erfarenhet av tidskrifter och tidningar. Starten planerades noggrant i flera år. DI startade försiktigt med tvådagarsutgivning, men kunde efterhand öka antalet utgivningsdagar. Tidningen övergick efter sju år till femdagarsutgivning, något som följdes av en snabb upplageutveckling under 1980-talet och under Hans Ohlssons ledarskap. DN och SvD hade under 1970-talet också utökat den ekonomiska bevakningen. Dagens Industri renodlade mer tydligt denna journalistiska gren och kom under 1980-talet att nå stora framgångar tack vare ett ökande intresse för näringsliv och aktiemarknad.

¹⁰⁵ För en god beskrivning av och sammanfattning av tidningens problem under startåret, se Westman (1985), s. 41-57.

¹⁰⁶ Beskrivningen av Dagens Industri bygger på Bringert & Torekull (1995).

¹⁰⁷ Hadenius & Weibull (1998), s. 82.

2.3. Stockholms kvällstidningar

2.3.1. Marknadens tidningar och utveckling

Kvällstidningar söker sig delvis till andra läsare än morgontidningarna, de uppfyller andra behov och är mindre beroende av annonsinkomster för sin försörjning. Kvällstidningarna säljs som lösnummer, har ett innehåll som i högre grad väddar till läsarens känslor (*human touch*), är inriktade på förströelse och måste finna säljande nyheter eller moment. Sensationsnyheter, underhållning och sport är viktiga delar i kvällstidningsjournalistik. De konkurrerar med andra medier – som tidskrifter, radio och tv. Upplageintäkterna utgör kvällstidningarnas främsta inkomstkälla. För Expressen och Aftonbladet, Sveriges största kvällstidningar, har de utgjort omkring tre fjärdedelar av de totala intäkterna.¹⁰⁸

Expressen och Aftonbladet (AB) dominerade kvällstidningsmarknaden i Sverige under perioden 1953-1988. Störst var Expressen som tidigt växte förbi AB i upplaga. En tredje tidning, Aftontidningen (AT) lades ner i samband med att dess ägare, LO, förvärvade Aftonbladet år 1956.¹⁰⁹ Aftonbladet grundades av Lars Johan Hierta 1832. Under 1800-talet var tidningen ett liberalismens flaggskepp. Tidningen blev under 1930-talet Sveriges ledande kvällstidning.

På initiativ av DN-koncernens dominerande ägare, familjen Bonnier, och till följd av Aftonbladets framgångar kom tidningen Expressen att grundas år 1944. Expressen skulle erbjuda läsaren allt det som läsaren kunde förväntas av en kvällstidning, som sport, bilder, tecknade serier, förströelse, och samtidigt ha en ambitiös och påkostad kulturredaktion och ledarsida.¹¹⁰ Den judiska familjen Bonnier var tämligen utsatt under det andra världskriget och olika rykten florerade om att de tänkte sälja DN och flytta utomlands.¹¹¹ Starten av Expressen i krigets

¹⁰⁸ Annonsintäkterna har därmed utgjort mellan 20 och 30 procent. Se Gustafsson (1980), s. 348.

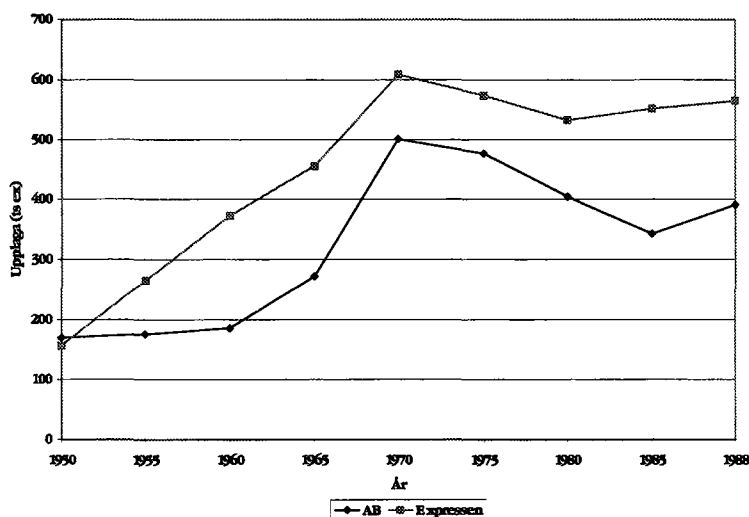
¹⁰⁹ AT hade startats 1942. Huvudsakligen spreds den bland socialdemokratiskt orienterade läsare och främst på landsorten. År 1950 hade tidningen en upplaga på omkring 100.000 exemplar, men sjönk sedan tillbaka beroende på att tidningen hade höga kostnader för produktion och distribution, som inte kunde kompenseras med stora intäkter på upplage- och annonsmarknad, samt att den uteslängdes från distributionssamverkan mellan AB och Expressen i början av 1950-talet. Gustafsson (1980), s. 342-344; Gustafsson (1996b), s. 79.

¹¹⁰ Carl-Adam Nycop hade fått i uppdrag att forma och leda tidningen. Hans program skulle vara innovativt och utgöra ett underlag för en stor tidning för en ny era var det tänkt. Se Gustafsson (1996b), s. 66-69. Tidningen grundades på resterna av en annan kvällstidning, Nya Dagligt Allehanda, som DN köpte och lade ned strax före det att Expressen lanserades. Expressen övertog personal och utrustning. Se vidare i Gustafsson (1980), s. 346.

¹¹¹ Sundin 1999-08-23, s. 7-9.

slutskede torde ha sänt en övertygande signal om att man var beredd att stanna som viktig tidningsägare även fortsättningsvis.

Figur 2.5. Expressens och Aftonbladets upplageutveckling 1950 - 1988.
Vardagar, tusen ex.



Källa: Se appendix tabell A:2.5.

Utvecklingen för kvällstidningar var mycket stark under efterkrigsperioden. Särskilt snabb var den fram till 1970-talet. Därefter kan en mognadsfas anses ha inträtt.¹¹² På landsorten ökade tidningarna allra snabbast. I slutet av undersökningsperioden hade Expressen ett försprång på över 150.000 exemplar i upplaga gentemot den nu LO-ägda Aftonbladet. I mitten av 1980-talet var gapet som störst, cirka 200.000 exemplar.

2.3.2. Kvällstidningarnas affärsstrategier

Aftonbladet var under 1940- och 1950-talet helt inriktad på Stockholm. Man brydde sig inte till en början om att Expressen valde en helt annan strategi. Expressen sökte utnyttja möjligheterna som fanns utanför Stockholm, vilket i sig krävde en satsning på distribution, främst med tåg och flyg. Ett samarbete på

¹¹² Karl Erik Gustafsson pekar på en möjlig indelning i tre faser fram till 1970-talets slut: en introduktionsfas under 1940-talet, en expansionsfas fram till 1970-talets början och slutligen en stabiliseringsfas under 1970-talet. Därefter har en viss återhämtning och vidare expansion kunnat skörjas, dvs efter 1970-talet. Gustafsson (1980), s. 345.

distributionssidan inleddes med AB i slutet av 1940-talet, från vilket Aftontidningen utestängdes, och där Expressen särskilt gynnades.¹¹³

Genom att Expressen inte direkt hotade Aftonbladet var det också lättare att nå samarbete. En viktig del i Expressens försök att attrahera läsare på landsorten var att ha ett redaktionellt innehåll som gjorde läsarna intresserade av tidningen. Detta ledde till att Expressen lät bygga upp ett nät av riksredaktioner på olika orter runt om i Sverige. Tidningen expanderade snabbt där nya redaktioner placerades.¹¹⁴ Även om Aftonbladet också byggde upp ett nät av riksredaktioner i slutet av 1950-talet var denna satsning sämre underbyggd än Expressen som redan hade en stor spridning på landsorten. Expressen kom att stå som sinnebild för det moderna Sveriges framväxt under 1950-talet, något som AB hade gjort under 1930-talet.¹¹⁵ De två tidningarna ökade konkurrensen även på de lokala tidningsmarknaderna ute i landet, särskilt där de etablerade riksredaktioner. Många morgontidningar delades ut först vid middagstid i Sverige vid den tiden.

En viktig drivkraft till marknadstillväxten var att den svenska befolkningen fick en väsentligt förbättrad levnadsstandard. Efterfrågan på tidningar, särskilt bland unga, ökade. Under 1950- och 1960-talen kom båda tidningarna att dra fördel av att landsortens tidningar övergick till morgonutgivning, från att tidigare ha delats ut senare på dagen. Tidningarna satsade tydligt på de marknader där de lokala morgontidningarna övergick från eftermiddags- till morgonutgivning.¹¹⁶

AB kunde inte dra några synbara fördelar av att AT försvann.¹¹⁷ År 1960 hade Aftonbladets upplaga och hushållstäckning i Stockholm backat dramatiskt jämfört

¹¹³ DN-koncernen hade sitt eget flygdistributionsbolag - Airtaco AB. Dess huvudsakliga uppgift var att transportera tidningar, men därutöver bedrevs viss passagerartrafik samt charterflygning. Verksamheten bestod i mitten av 1950-talet av 8 flygplan, senare byggdes en hangarbyggnad. 1957 bildades Linjeflyg AB, i vilket DN AB ägde 40 procent av aktierna. Företaget inriktades på inrikesflyg med passagerartrafik samt tidningstransporter. Linjeflyg tog över Airtacos flygplan och olika faciliteter som hangar-, verkstads- samt kontorsbyggnader. Under den period Linjeflyg hyrde Airtacos flygplan bedrev tidningsföretaget ingen flygtrafik. De flög till olika orter, men tog med sig varandras tidningar. AT tvingades starta eget flygbolag, Aero-Nord. Expressen och AB förde 1955 diskussioner om att slå samman Transair och Airtaco. I april 1957 bildades Linjeflyg AB och därmed kunde turer kring fusioner och samarbetsavtal läggas på hyllan. Vid sidan av DN:s 40% ägarandel ägde AB/St 10% och SAS 50%. Se vidare i Gustafsson (1984), s. 69 f.; (1980), s. 351, 357-359.

¹¹⁴ Gustafsson (1984), s. 72-73. I följande orter lanserades redaktioner under åren 1948-1951: Sundsvall, Örebro, Karlstad, Skellefteå, Linköping, Karlskrona, Borlänge, Boden och Västerås.

¹¹⁵ Weibull (1996), s. 226.

¹¹⁶ Gustafsson (1995b), s. 16-17; (1980), s. 379.

¹¹⁷ Expressen steg med dryga 20 procent i Stockholmsregionen åren 1956-57, AB sjönk med en procent. Året efter ökade Expressen med 11 procent i Stockholm och 19 procent i övriga riket.

med 20 år tidigare. Upplagan låg på 96.000 exemplar och hushållstäckningen var endast hälften av vad den var år 1940, eller 22 procent. Samtidigt hade Expressen en upplaga på 132.000 exemplar och en täckning av 32 procent av hushållen i Stockholm. Aftonbladets tidningsledning höll alltför länge fast vid de strategier som dominerat under 1930- och 1940-talen.¹¹⁸ Aftonbladet hade också svårigheter som hängde samman med dess ägarsituation. Tidningen kom att tvingas att stötta den svaga systertidningen StT ekonomisk. Detta hindrade tidningen från att göra egna satsningar. Att arbetarrörelsen via köpet av Aftonbladet och StT fick en närvaro på stockholmsmarknaden var säkert viktigt för dem. Det var vidare den enda möjligheten. Annars var tidningarnas hushållstäckning i Stockholm inte det viktigaste i konkurrenshänseende. År 1970 var tidningarna som störst och Expressen och AB lästes båda i över 30 procent av hushållen i Stockholm (se *tabell A:2.6.*, i appendix).

Under Sven Sörmarks ledarskap på 1960-talet förändrades AB till form och innehåll. Det "nya" Aftonbladet lanserades med hjälp av redaktionell förnyelse och där spektakulära tävlingar var en del av lanseringen. Tävlingar blev ett stående inslag i konkurrensen mellan de två kvällstidningarna under 1960-talet och användes intensivt. Snart växte AB snabbare än Expressen, och lyckades under 1960-talet vända den dåliga utvecklingen, till skillnad från StT, med en stark upplageutveckling åren 1965-1970.¹¹⁹ Aftonbladet hämtade in en del av Expressens försprång. Upplagan ökade med 150 procent, eller 315.000 exemplar, under decenniet. Nedläggningen av StT gynnade AB och satsningarna på landsorten hade givit resultat. En viktig drivkraft till AB:s utveckling var också att antalet dubbelköpare ökade kraftigt, dvs kunder som köpte både Expressen och Aftonbladet. Dessa kan enligt uppskattningar ha svarat för mer än hälften av upplageökningarna under åren 1966-1970.¹²⁰

Aftonbladet sjönk tillbaka ytterligare i Stockholm, -4,2 procent, och bara en procent uppåt i övriga Sverige. Gustafsson (1980), s. 365.

¹¹⁸ Karl Erik Gustafsson har pekat på att AB:s ledare under 1960-talet, Sven Sörmark, vid ett tillfälle uttalat sig om tidningens tidigare ledning: "En upplaga på 170 000 ansågs vara idealisk. Man behövde inte sträva efter mer. Det gällde bara att vara sparsam. Vilka djupsinniga beräkningar som låg bakom detta känner jag inte till." Gustafsson (1980), s. 357 och 363.

¹¹⁹ I ett verk från 1980 om Aftonbladet tog Karl Erik Gustafsson fasta på konkurrensförhållandet mellan Expressen och Aftonbladet och beskrev Aftonbladet som en tidning med lednings- och ägarproblem under 1950-talet, men som lyckas vända utvecklingen under 1960-talet genom att anamma offensiva strategier. I verket Aftonbladet – en svensk historia, skrev också Gunnar Fredriksson, Dieter Strand, Stig Hadenius. Gustafsson (1980), s. 364-367.

¹²⁰ Karl Erik Gustafsson åberopar marknadsundersökningar gjorda på 1960-talet. Gustafsson (1995b), s. 19-21; Weibull (1996), s. 243.

Särskilt Aftonbladet satsade under 1960-talet på en nyhetsförmedling inriktad på det nya mediet – televisionen – om dess program och personligheter. Härigenom lyckades tidningarna rida på det intresse som fanns för det nya mediet och kunde därmed dra fördel som komplementprodukt. Under 1970- och 1980-talen stärktes detta symbiosförhållande och tv-bilagor och nyheter om tv blev ett stående inslag i kvällstidningarna.¹²¹

Upplageframgångarna för AB och Expressen under 1960-talet ställde stora krav på produktion och distribution. Utan en noggrann planering och utbyggnad av dessa funktioner hade tidningarna inte kunnat möta 1960-talets stora efterfrågeökning. Expressen byggde ett större satellittryckeri i Jönköping. Expressen och AB prövade samproduktion av tidningar i Malmö och under några år på 1960-talet trycktes AB:s söndagsbilagor på DN-koncernen. AB trycktes förutom i Stockholm också i Malmö och Göteborg.¹²²

Efter toppåret 1971, då kvällstidningarna hade en sammanlagd upplaga på över 1,1 miljoner exemplar, sjönk upplagorna, både för AB och Expressen. AB:s nedgång blev något större och den vände inte uppåt förrän år 1984, fem år senare än konkurrenten. Båda tidningarna fick mycket små statliga stöd. En mängd av de positiva drivkrafter som gynnat tidningarna under tidigare decennier var uttömda. Distributionen och riksredaktionsnätet var redan utbyggda och den marginella nyttan av ytterligare satsningar var låg. Den positiva effekt som den så kallade tidningsdöden hade haft på kvällstidningarnas upplagor hade upphört, i och med att statligt presstöd införts. Lennart Weibull har pekat på att kvällstidningsläsningen bland unga överhuvudtaget minskade under 1970- och 1980-talet. Samtidigt minskade kunderna antalet inköp per vecka.¹²³

Antalet dubbelköpare minskade kraftigt under 1970-talet, vilket berodde på att tidningspriserna gick upp. Då det varit AB som dragit störst fördel av att antalet dubbelköpare ökat var det logiskt att den tidningen också förlorade mest när dessa minskade.¹²⁴ Expressens lösnummerpris ökade kontinuerligt under 1970-talet. År

¹²¹ Gustafsson (1980), s. 353.

¹²² I Malmö trycktes tidningen på Arbetets officin, i Göteborg på Ny Tids officin. Samarbetena inleddes snart efter att Expressen investerat i en anläggning i Jönköping. Gustafsson (1980), s. 351, 378; (1995b), s. 21.

¹²³ Weibull (1996), s. 241-242.

¹²⁴ Enligt beräkningar och uppskattningar svarade dubbelläsarna i början av 1960-talet för cirka 23 procent av kvällstidningsköpen. 1969 svarade de för 35 procent. I slutet av 1970-talet hade antalet dubbelläsare gått tillbaka till nivåerna kring 20 procent. Gustafsson (1984), s. 87 ff.; (1980), s. 378-380.

1970 hade Expressen kostat 50 öre, år 1975 var den uppe i en krona och år 1979 i två kronor. När båda tidningarna, Expressen och AB kunde köpas för en krona jämnt var det lättare att locka dubbelköpare.

AB påverkades negativt av att StT återkom 1981-1984. Konkurrensen mellan systertidningarna verkar ha varit reell. För att vända nedgången försökte Expressen och AB bredda utbudet. Antalet bilagor ökade. Vissa av dessa blev mindre tidskrifter som kunde fokusera på vissa fenomen, som sport och fritidsaktiviteter, eller grupper, som kvinnor exempelvis. Denna trend fortsatte under 1980-talet. Kvällstidningarnas bilagor var ett konkurrensverktyg också mot veckopressen, som var ett hot mot deras ställning. Söndagsutgåvorna med olika bilagor hade en sorts veckotidningsutformning och från veckopressen befarade och besvarade man hotet från kvällspressen. Kvällstidningarna AB och Expressen inledde ett annons-samarbete, vilket gick ut på att tidningarna erbjöd annonsörer att till paketpris införa annonser i båda tidningarna.¹²⁵

2.3.3. Tidningarnas annonsförsäljning

Aftonbladet hade större annonsvolymen än Expressen under 1950-talet och detta visar på att många annonsörer valde den tidning som hade störst spridning i Stockholm. Under 1960-talet kom Expressen att få en betydligt större annonsvolym än konkurrenten. Tidningarnas upplageframgångar ledde till att annonseringen ökade. Annonsvolymerna sjönk tillsammans med upplagorna tillbaka under 1970-talet, för att åter öka under 1980-talets högkonjunktur.

Figur 2.6. Expressens och Aftonbladets annonsvolymen, åren 1950-1988.
Spaltkm. Andelar i procent.

År	AB		Expressen	
	Spaltkm	%	Spaltkm	%
1950	4,6	68,7	2,1	31,3
1955	9,1	63,6	5,2	36,4
1960	8,6	50,0	8,6	50,0
1965	7,2	39,1	11,2	60,9
1970	9,8	41,7	13,7	58,3
1975	9,4	40,9	13,6	59,1
1980	9,3	38,4	14,9	61,6
1985	8,1	34,2	15,6	65,8
1988	10,0	37,9	16,4	62,1

Källa: Se appendix tabell A :2. 7.

¹²⁵ Gustafsson (1995b), s. 27-28.

Till skillnad från exempelvis DN, vars annonsinkomster var väldigt känsliga för konjunkturväxlingar, synes kvällstidningarnas annonsvolymerna snarare varit knutna till upplageutvecklingen, samt tidningarnas hushållstäckning på hemmamarknaden¹²⁶ Annonsvolymerna, och då särskilt Expressens, växte under hela perioden. Tidningarnas annonsering utgjordes främst av riksannonser. En annonskampanj i storstädernas kvällstidningar gav en god rikstäckning. Lokalannonseringen var också viktig, åtminstone i Stockholm, och den var främst i form av nöjesinriktad annonsering. Däremot var lokalannonseringen på andra lokala marknader obetydlig.¹²⁷

2.4 Stockholmsmarknadens villkor och utveckling 1953-1988

Koncentrationstendenserna på den svenska dagstidningsmarknaden gynnade som regel de större tidningarna. Företagens förmåga att differentiera sin produkt visade sig vara en viktig orsak. För morgontidningarna var differentieringen geografiskt och socialt särskilt viktig. För kvällstidningarna var den politiska differentieringen mer betydelsefull.

Till skillnad från Stockholms morgontidningar var kvällstidningarna beroende av att sälja stora upplagor, snarare än att sälja annonser. Detta resulterade i att man gjorde omfattande satsningar på distribution och satellittryckerier, riksredaktioner och valde ett mindre stockholmscentrerat material. Ser man bara till den lokala marknaden är den att betrakta som en differentierad oligopolmarknad, med få leverantörer, där varje tidning har en egen kundkrets, men där kunderna inte är så trogna att inte större förändringar på pris- eller produktområdena skulle ha stor effekt. Varje enskild tidning påverkar de andra på den lokala marknaden och liksom på en oligopolmarknad är det tydligt att tidningarna reagerar på varandras utspel.

Svensk dagspress har en partipolitisk tradition och de allra flesta tidningarna har varit knutna till en politisk rörelse eller ett parti. Tidningarnas politiska hemvist har haft en betydelse. Aftonbladet var den enda socialdemokratiska tidningen i Stockholm efter 1966. Den socialdemokratiska rörelsen förlorade tidningar men

¹²⁶ Jonsson (1982), s. 223.

¹²⁷ Som lokal- och småannonsorgan var kvällstidningar inte lämpliga. Med en hushållstäckning på blygsamma 20 eller 30 procent kom de alls inte upp i förstetidningens hushållstäckning som vanligtvis var långt över 50 procent.

till viss del kompenseras detta av att resterande s-tidningar expanderade.¹²⁸ Det verkar inte som om den ideologiska sidan av tidningsutgivning blev mindre viktig, men det är tydligt att branschen tvingades bli mer kommersiellt orienterad när konkurrensvillkoren hårdnade.

Figur 2.7. Läsning av Expressen och Aftonbladet efter blocksympati, åren 1986 och 1988. Procent.

Blocksympati	År	Aftonbladet		Expressen	
		> 3 d/v Aldrig		> 3 d/v Aldrig	
s/vp	1986	29	31	14	45
	1988	26	29	17	39
c/fp/m/kd	1986	5	64	26	27
	1988	6	58	25	33

Källa: Weibull (1996) s. 236.

Det fanns ett samband mellan politisk sympati och tidningsval. Läsningen av kvällstidningar, liksom morgontidningar, är socialt betingad.¹²⁹ Det stora flertalet av de borgerliga väljarna som köpte Expressen mindre regelbundet, valde att inte köpa AB. Särskilt stort var läsandet av AB bland sådana socialdemokrater som inte abonnerade på någon morgontidning. Dessa läsare fanns främst i Stockholm. AB utgjorde en lokal huvudtidning för socialdemokratin efter det att Stockholms-Tidningen lagts ned. Särskilt bland LO-medlemmar i Stockholm förefaller tidningen ibland ha fungerat som hushållets enda tidning. Arbetare och lågutbildade i Stockholm valde i större utsträckning bort morgontidningar än sina likar på landsbygden och andra grupper. Var femte arbetare i Stockholm läste enbart kvällstidning i jämförelse med mindre än var tjugonde i landsorten i början av 1990-talet.¹³⁰ Differentiering har avgjort förstärkt bilden av att tidningarna varit hårda konkurrenter. Expressen lyftes fram som det borgerliga alternativet, och AB som vänsteralternativet. Den stora fördelen, som jag ser det, för Expressen och AB var att de genom en politisk differentiering kunde signalera en viss tillhörighet och att det varit ett sätt för tidningarna att stärka köparnas lojalitet med tidningen. Aftonbladet kunde genom att den efter 1966 var den enda socialdemokratiska tidningen i Stockholm även utgöra ett substitut eller konkurrent till DN och SvD. För kvällstidningarna var den politiska differentieringen viktig och ett sätt att meddela marknaden att tidningarna var olika, trots liknande material och

¹²⁸ Weibull (1996), s. 235-236.

¹²⁹ Weibull (1996), s. 236.

¹³⁰ Weibull (1996), s. 237.

inriktning. Aftonbladet blev ett alternativ och komplement för läsare som saknade en socialdemokratisk dagstidning på sin hemmamarknad

Kvällstidningarna AB och Expressen riktade sig i viss mån till olika läsargrupper. Expressen var ett naturligt alternativ för läsare med borgerliga sympatier liksom AB var detsamma för politiskt vänsterorienterade läsare. När AT lades ned, tjänade Expressen mest på detta, dels därför att en konkurrent försvann, dels därför att många läsare lämnade AB, missnöjda med att LO förvärvat tidningen och att den därmed bytt partifärg. Expressen kvarstod efter affären som den enda borgerligt inriktade tidningen politiskt.

Eftersom DN var den mest spridda tidningen i Stockholm – och i riket – var den ett attraktivt annonsorgan (se *figur 2.8.*). DN:s styrka var dess geografiska differentiering. DN var också den äldsta av de tre och hade länge haft en stark position. Tidningen var prisledare och marknadsledare. StT hade en svag geografisk differentiering, men också den svagaste sociala differentieringen. Konkurrenterna DN och StT lästes främst bland medelklass och arbetarklass. Detta gav SvD en unik fördel på annonsmarknaden, då den var tydligare inriktad mot höginkomstgrupper. Detta gjorde SvD särskilt attraktivt som annonsorgan, särskilt för lyxartiklar och producentvaruannonser.

I *figur 2.8.* har jag försökt att sammanfatta för- och nackdelar för morgontidningarna sett utifrån deras differentiering. När det gäller tidningarnas politiska differentiering är det oklart hur den ska tolkas. Jag har främst sett det ur annonsörernas synvinkel. Politiskt stod SvD till höger och StT till vänster. DN befann sig någonstans mitt emellan, men med borgerlig prägel. Efter att StT försvunnit 1966, gick DN mer åt vänster. Följden av detta blev att DN:s upplaga till att börja med växte. Från mitten av 1970-talet förlorade man dock läsare, bland annat till SvD.

Figur 2.8. SvD:s, DN:s och StT:s politiska, sociala och geografiska differentiering.

	Svenska Dagbladet	Dagens Nyheter	Stockholms- Tidningen
Politisk differentiering	Positivt	Positivt	Negativt
Social differentiering	Positivt	Positivt	Negativt
Geografisk differentiering	Negativt	Positivt	Negativt

Under 1970-talet kunde SvD, genom en redaktionell förnyelse och ägartillskott, samt ett statligt presstöd, utveckla sin konkurrenskraft gentemot DN. SvD var dock inte en lönsam tidning. Det verkade som om bara den största morgontidningen (DN) fullt ut kunde kompensera de stigande kostnaderna med ökade intäkter från annonsförsäljningen.

Perioden 1953-1988 kan indelas i två perioder, en expansionsfas eller tillväxtbetonad fas fram till 1970, samt en mognads- eller stabiliseringsfas efter 1970. Morgontidningarnas viktigaste marknad är den för annonser, medan upplagemarknaden är viktigare för kvällstidningar. Annonsmarknaden och dess betydelse växte för samtliga tidningar under perioden. Morgontidningarna SvD och DN blev allt mer beroende av annonsintäkter och därmed av konjunktursvängningarna.

1950-talet framstår som ett särdeles viktigt årtionde för kvällstidningarna. Expressen och AB hade möjligheten att expandera, men bara Expressen satsade hårt på landsorten och fick därigenom ett försprång. Därefter kämpade AB för att komma ikapp. Dess politiska differentiering och nyordning under 1960-talet lyckades. Under 1970-talet försvårades förhållanden för kvällstidningarna och de gick tillbaka. De pådrivande krafterna var numera uttömda och tidningarna kom in i en mognadsfas. På den mogna tidningsmarknaden i Stockholm växte etableringshindren, när kostnader ökade, när differentierade och väletablerade tidningar satsade på storskalig produktion och samdistribution. De äldre tidningarna hade en stor fördel av att vara kända. Trots detta lyckades en tidning etableras under perioden, nämligen Dagens Industri. Dess klara nischstrategi och differentierade produkt medförde delvis ett hot mot SvD. Familjen Bonniers satsning på en daglig affärstidning blev också 1980-talets snabbast växande tidning, mycket tack vare ett ökat näringslivsintresse och en lång högkonjunktur. Dagens Industri lanserades i mitten av 1970-talet och hade föregåtts av en noggrann förberedelse, något som inte kan sägas om StT, som återkom åren 1981, men tvingades lägga ner blott tre år senare. DI fann en lönsam delmarknad vid sidan av DN och SvD och blev en komplementtidning. DI kan ses som en produktinnovation som med en ny affärsjournalistik lyckades finna en ny nischmarknad.

Under perioden 1953-1988 ökade antalet medier och konkurrensen hårdnade på annonsmarknaden och läsarmarknaden. För dagspressen i Stockholm innebar det att deras ställning på annonsmarknaden utmanades av nya medier som branschtidskrifter och direktreklam. Mediemarknaden har expanderat kraftigt under efterkrigsperioden, vilket har åtföljts av en ökad konsumtion av media.

Tidningar är idag en av många olika annonsbärande media. Annonsberoende leder också till konjunkturberoende. För tidningsföretag som till stor del är annonsfinansierade kan detta ställa till stora problem.

Tidningsmarknaden är en del av mediemarknaden. Detta betyder bland annat att Stockholms dagstidningar, kvälls- såväl som morgontidningar, konkurrerar med andra medier om publikens intresse. TV och radio, liksom tidskrifter kan vara konkurrenter till tidningar, men fungerar ofta som substitut. Idag konkurrerar tidningar och TV på en gemensam annonsmarknad. Sättet att använda de olika medierna har dock hittills skiljt sig åt. Datorisering och ett flitigare läsande av tidningar via internet, kan bryta upp tidigare gränser mellan medier. Fram till undersökningsperiodens slut 1988 hade konkurrensen från andra medier inte fullt ut gett sig tillkänna. DN var fortsatt stark på annonsmarknaden, bland annat tack vare att reklam i TV och radio ännu inte lanserats på bred front. Presstödet medförde att marknadsstrukturen cementerades, men också att konkurrenter fick ökade incitament att samarbeta. Tidningarna i Stockholm försökte under 1970-talet att starta samproduktion och DN-koncernen erbjöd SvD och Aftonbladet att producera en del av sin upplaga i sina anläggningar i Marieberg. Aftonbladet backade ur förhandlingarna, då vissa grupper inom tidningen ansåg att ett samarbete kunde skada tidningens förtroende hos läsare.¹³¹

¹³¹ SOU 1975:11, s. 86-93.

Kapitel 3 – DN-koncernens utveckling under perioden 1953-1988

3.1. Expansion 1953-1970

3.1.1. Inledning

Vid 1950-talets början var DN ett rent tidningsföretag, och ett tämligen expansivt sådant. Tidningsföretaget var då ett familjedominerat bolag, där en rad olika enskilda personer och familjer sedan lång tid tillbaka ägt aktier. Störst var familjen Bonniers ägande, vars majoritetsinnehav signalerade att tidningskoncernen var knuten till Bonniersfären.¹³² Efterhand, och särskilt efter börsnoteringen ökade det institutionella ägandet och ägarstrukturen förändrades. Antalet ägare ökade kraftigt. 1953 var ägarna cirka 500, år 1988 var de strax över 6.000 stycken. De större ägarna, vid sidan av Bonniers, var i slutet av perioden framförallt institutionella ägare, som försäkringsbolag och olika slags fonder.¹³³ En uppdelning görs i detta kapitel i två perioder, motsvarande de som diskuterats i föregående kapitel. Den första perioden sträcker sig från 1953 till 1970, en period under vilken koncernen behöll sin fokusering på tidningsproduktion, här kallad expansionsperioden. Den andra perioden, som spänner över 1970- och 1980-talen, var en period kännetecknad av växande problem. Det fanns både kontraktiva och expansiva inslag i DN-koncernens utveckling under 1970- och 1980-talen.

3.1.2. Verksamheten

Dagens Nyheters AB var marknadsdominerande företag under perioden 1953-1970. Svaga konkurrenter i Stockholm och på landsorten var en annan orsak till DN-koncernens framgångar. Organisationen var helt uppbyggd kring tidningarna Expressen och DN. De stora investeringar som gjordes i nya lokaler, fastigheter och företag speglade behoven hos snabbt växande tidningar. Den avgjort största satsningen var investeringen i en ny anläggning, på Kungsholmen i Stockholm. En

¹³² För en utförligare beskrivning av ägarstrukturen i bolaget hänvisas till kapitel 4.

¹³³ Se appendix, *tabeller A:4.1.-A:4.3.*, samt kapitel 4. De femton största ägarna 1988 innehade över 60 procent av aktierna och över 80 procent av rösterna i bolaget

anläggning byggdes också i Jönköping.¹³⁴ Storskalig produktion med påtagliga samordningsfördelar uppstod i samarbetet mellan Expressen och DN.¹³⁵

En tydlig dominansstrategi styrde DN-koncernens arbete. I strategin ingick inte planer på att starta nya tidningar, ej heller att förvärva andra tidningar. Istället satsade man på att utveckla de egna tidningarnas konkurrenskraft. I början av 1950-talet bestod koncernen av tidningarna DN och Expressen, vars tryckning och distribution skedde i egen regi, samt av ett par dotterbolag, däribland ett fastighetsförvaltande bolag – Förvaltnings AB Fyrfotan – och utöver det några bildbyråer.¹³⁶ Dessutom hade man ett fåtal aktier i andra företag. Det enda riktigt stora förvärvet utanför tidningsnäringen under expansionsfasen var en investering i papperstillverkande bolaget Holmens Bruk & Fabriks AB (Holmen). DN AB behöll innehavet om drygt 15 procent, under i stort sett hela undersökningsperioden.¹³⁷ I slutet av 1960-talet bestod DN-koncernen av moderbolaget DN, bolaget Airtaco AB¹³⁸, AB Kvällstidningen Expressen och Pressens Bild AB

¹³⁴ Expressen trycktes i Stockholm och Jönköping. Huvuddelen av upplagan distribuerades med bil, söderut från Jönköping och huvudsakligen norrut från Marieberg. Distributionen sköttes i egen regi, förutom den lokala utköringen i omkring 150 orter, där Pressbyrån ombesörjde distributionen. DN trycktes däremot i sin helhet i Marieberg och distribuerades därifrån med bil, tåg och flyg. ÅR, DN AB, 1969, s. 16.

¹³⁵ Investeringarna syftade både till att höja produkternas kvalitet och företagets långsiktiga konkurrensförmåga, och att undvika sk flaskhalsar i produktion och distribution. Den nya tekniken innebar möjligheter att rationalisera och att förbättra kvaliteten på tidningarna. Under kapitel 4 kommer en längre analys att göras av investeringen i Marieberg i början av 1960-talet.

¹³⁶ Förvaltnings AB Fyrfotans huvudsakliga verksamhet bestod i att administrera fastigheten Herkulesgatan 28 i Stockholm. Bildbyråerna Pressens Bild AB, Stenbergs Illustrationsbyrå i Malmö, Håwi-Foto i Göteborg (senare Göteborgs-Bild), samt Norrlandsbild, med verksamhet i Sundsvall. ÅR, DN AB, 1952, s. 8-9.

¹³⁷ Anledningen till att DN förvärvade en rejäl minoritetspost i Holmen kan ha berott på att man sökte integrera vertikalt, dvs förvärva bolag bakåt i produktionskedjan. Det var eventuellt ett sätt att minska osäkerheten, att garantera tillgång på papper. Förvärvet i Holmen och hur detta utvecklades beskrivs i avsnitten 4.2.2. och 4.2.4. En sammanställning som presenterades i koncernens årsredovisning 1969 visar att man i DN AB delade upp aktieinnehaven i kapitalplaceringsaktier, samt i mer långsiktiga innehav. Till den förra kategorin hörde innehav i en serie kända svenska börsbolag som Volvo, SKF, Cementa etc. Den senare kategorin utgjordes i stort sett uteslutande av Holmeninnehavet, men också innehav i Tidningarnas Telegrambyrå AB, Sveriges Radio AB, Pressbyråns Intressenter AB. Kapitalplaceringsaktier kallades så därför att de saknade långsiktiga placeringsmotiv. ÅR, DN AB, 1970, s. 23.

¹³⁸ Eftersom Airtaco sålt sina flygplan var uthyrning av hangarbyggnaden dess centrala verksamhet. ÅR, DN AB, 1969, s. 20.

(bildbyrå), samt några vilande bolag.¹³⁹ Med Svenska Dagbladet drevs ett samägt distributionsföretag – Pressens Morgontjänst AB.¹⁴⁰

3.1.3. Resultat och kostnader

Det expansiva svenska näringslivet under 1950- och 1960-talen medförde som beskrivits i kapitel 2 en ökad annonsering i bland annat dagstidningar. Särskilt kunde DN-koncernen dra stor fördel av högkonjunkturerna. Med stigande annonsintäkter och upplagor följde också stigande kostnader. De mest framträdande kostnaderna för tidningsföretaget under perioden fram till 1970 var lönekostnader, samt pappers- och transportkostnader.

Figur 3.1. DN AB:s rörelseresultat och resultat/omsättning 1953-1970.
Löpande priser och procent.



Anmärkning: Rörelseresultatet har räknats fram som överskott före skatt och avsättning till investeringsfond, samt före korrigeringar för varulagerreserv. Nedskrivningar av aktier och obligationer har inte räknats med.

Källa: Se appendix, tabell A:3.1.

Tidningspapper var den största insatsvaran, lönekostnaderna den största enskilda kostnadsposten. En snabb prishöjningsperiod under 1950-talet medförde att

¹³⁹ AB Vintervägen (fastighetsförvaltning), Förvaltning AB Fyrfotan (fastighetsförvaltning), Hultberg Klichéanstalt AB (bildbyrå) och Förlags AB Marieberg (förlag).

¹⁴⁰ Pressens Morgontjänst AB var samordningsbolag för distribution av tidningar i Stockholmsområdet. Utöver DN och SvD, delade även UNT i Uppsala och Länstidningen i Södertälje bolagets tjänster. SvD ägde 20 procent av aktierna och DN resten.

papperskostnaderna steg snabbt, vilket visas i *tabell A:3.2.*, i appendix. Kostnaderna för tidningspapper steg från 10 mkr 1951 till 16 mkr 1953 och 32 mkr år 1960. Detta motsvarade en prisökning från 41 öre per kg år 1951 till 63,75 år 1960. Under samma period fördubblades koncernens förbrukning av tidningspapper.¹⁴¹

Papperspriserna höll sig tämligen stilla under 1960-talet, eller mellan 63,75 och 66,50 öre per kilo. Förbrukningen av tidningspapper under högkonjunkturåret 1970 var 96.500 ton och priset detta högkonjunkturår var 70 öre per kg.¹⁴² Papperskostnaderna utgjorde 17 procent av de totala kostnaderna år 1971, eller 66 mkr, och transportkostnaderna motsvarade 12 procent, eller 47 mkr.¹⁴³

Tidningsföretagets kostnadsstruktur och kostnadsutveckling under perioden presenteras mer i detalj i appendix, *tabell A:3.2.* Kostnaderna steg nästan i samma takt som omsättningen. Det oroande för DN:s del var dock att kostnaderna steg snabbt under högkonjunkturår. När företaget kom in i en lågkonjunktur var det betydligt svårare att ställa om produktionen, att snabbt minska kostnaderna, vilket medförde minskande lönsamhet. Försäljningen ökade under perioden 1953-1970 från 70 mkr till 421 mkr. Under samma period ökade kostnaderna från 66,4 mkr till 358,8 mkr. Det var tydligt att kostnadsstrukturen kunde bli ett problem om annonskonjunkturen försvagades, vilket den också gjorde under 1970-talet.

3.2. Stagnation och expansion 1971-1988

3.2.1. Verksamheten

Under 100 år drygt var DN ett renodlat tidningsföretag. Under 1970-talet inriktades det strategiska arbetet i bolaget i stor utsträckning på investeringar inom företagets traditionella verksamhet, men även inom nya rörelsegränar. 1970-talet var en särskilt omfattande investeringsperiod i DN-koncernen. I mitten av 1980-talet genomfördes en bolagisering, vilken innebar att ett nytt moderbolag bildades och att tidningarna blev dotterbolag. Ett par år tidigare hade en divisionalisering

¹⁴¹ ÅR, DN AB, 1960, s. 10.

¹⁴² ÅR, DN AB, 1971, s. 11.

¹⁴³ ÅR, DN AB, 1971, s. 20.

ägt rum, vilken i efterhand kan ses som en förberedelse för den mer omfattande bolagiseringen, som innebar att DN AB blev Tidnings AB Marieberg.

Under 1970-talet gjordes stora satsningar inom tidningarna, särskilt i ny teknik och nya lokaler. Den nya tekniken, delvis datorbaserad, medförde möjligheter att rationalisera driften, samtidigt som kvaliteten blev bättre i tryckningen.¹⁴⁴ Investeringarna i tidningarna uppgick till 405 mkr, uppdelade på maskiner och inventarier (250 mkr) och fastighetsinvesteringar i tidningsrörelsen (155 mkr).¹⁴⁵

DN-koncernen var ett av många svenska företag som satsade på diversifiering under 1970- och 1980-talen. I DN-koncernens fall innebar detta att man satsade på fastigheter, på nya företag och på investeringar i främmande bolag via aktiemarknaden. Den största enskilda investeringen under 1970-talet var den i filmbolaget AB Svensk Filmindustri (SF). SF bestod av filmproducerande och filmdistribuerande bolag och var det största rörelsedrivande bolaget vid sidan av tidningarna.

Utvecklingen av nya affärsstrategier var kontroversiell inom organisationen. Stora grupper av anställda protesterade mot de nya satsningarna. Längre hade DN-koncernen kunnat visa relativt god lönsamhet och detta gjorde det naturligtvis svårt för personalen att acceptera neddragningar och rationaliseringsprogram som företagsledningen lanserade. Kritiken, inifrån företaget, gentemot diversifieringen var stark. Motståndet berodde delvis på ambitioner till medbestämmande, men också på en okunskap och oförståelse för tidningsföretagets villkor under 1970-talet.¹⁴⁶

Genom förvärvet av SF blev DN AB en diversifierad tidningskoncern med, som det verkade, bredare mediestrategi. Någon fortsatt satsning inom media gjordes emellertid inte. Istället satsade företagsledningen på fastigheter och aktier, samt ett par mindre utvecklingsbolag, i industrier nära knutna till tidningsmarknaden, som exempelvis transportbolag, grafisk teknik, etc. Syftet med de nya satsningarna var sannolikt att bredda koncernens kompetens och minska ekonomiska risker till

¹⁴⁴ För beskrivning av den nya tekniken hänvisas till Smith (1980). För förhållandena på DN AB, se också Adrup & Nordell (1989b), s. 262-282.

¹⁴⁵ Borin 2001-04-19, s. 150. Främst rörde det sig om ny- och tillbyggnadsinvesteringar i anläggningarna i Marieberg och Jönköping.

¹⁴⁶ I en doktorsavhandling beskriver Stefan Svenningsson hur DN:s företagsledning försökte att disciplinera arbetsstyrkan under den ekonomiskt svåra perioden under 1970-talet. Han konstaterar att problemen att införliva nya verksamheter och nya strategier, nya rutiner och ny teknik på tidningsföretaget var hårda och att efter år av strider kunde företagsledningen erhålla visst stöd och förståelse för det strategiska arbetet. Svenningsson (1999), s. 90-94.

följd av tidningen DN:s starka konjunkturberoende. Svårigheterna att planera verksamheten synes ha varit en viktig drivkraft till att man valde att diversifiera. Jag behandlar diversifieringen mer detaljerat i kapitel 4, i samband med att det strategiska arbetet i styrelsen analyseras.

Från att ha haft en tämligen undanskymd roll, kom aktieförvaltningen under 1970-talet att bli en viktig del av DN AB:s verksamhet. Under 1970-talet växte bolagets aktieportfölj. En större investering gjordes i försäkringsbolaget Försäkrings AB Skandia. Innehavet i Holmen utökades.¹⁴⁷

Den stadigvarande portföljen bestod i slutet av 1988 av aktier i Skandia, Modo och Skanska. I gruppen av placeringsaktier fanns 1988 över 40 olika bolag med ett börsvärde på 346,2 mkr.¹⁴⁸ Förvaltningen av aktier var ett rationellt sätt att förvalta företagets finansiella resurser, i väntan på att de så småningom skulle investeras i dyra produktionsanläggningar och maskiner (se avsnitt 4.2.5.).

Fastighetsinvesteringarna utgjordes huvudsakligen av det under 1978 initierade Marievik-projektet, ett kontors- och industribyggnadsprojekt.¹⁴⁹ Förutom detta projekt investerade koncernen i fastigheter i Stockholm och Jönköping.¹⁵⁰

Investeringarna i nya bolag var särskilt intensiv under senare hälften av 1970-talet. 1975 förvärvades Tidex Motor, som bedrev handel med reservdelar och tillbehör

¹⁴⁷ Koncernens totala innehav i Holmen motsvarade år 1980 19,7 procent av aktierna i bolaget och 32,4 procent av rösterna. I Skandia var röstetal och aktieandel omkring 6,5 procent. ÅR, DN AB, 1980, s. 39. Förvärven av Skandia hade gjorts huvudsakligen under åren 1974-1976.

¹⁴⁸ Bokfört värde på portföljen av stadigvarande aktier var 2.016 mkr, och placeringsportföljen 249 mkr. Med tanke på att koncernens anläggningstillgångar uppgick till 2.654 mkr, utgjorde aktieportföljen en stor andel av dessa, eller cirka 90 procent. Innehavet i pappersbruket Holmen som utökats under 1970-talet såldes under 1988. Realisationsvinsten uppgick till 1.220 mkr före skatt. Bokfört värde var 167 mkr. Ågarandelen då var 15,6 procent och röstetalet 30,6. Skandiainnehavet såldes år 1990, med vinst före skatt på 960 mkr. Koncernens hela innehav i JM Byggnads och Fastighets AB, såldes 1988 med en reavinst före skatt på 338 mkr.

¹⁴⁹ Tillsammans med Fastighetsbolag AB Hufvudstaden byggdes under 1980-talets början en särskild kontors- och industrifastighet kallad Marievik. 1978 förvärvades mark för exploatering i form av två obebyggda fastigheter i stadsdelen Liljeholmen i Stockholm – Marievik – till ett pris av 10,5 mkr. Tämligen omgående därefter började projektering av ett 33.000 kvm stort komplex. På grund av Marieviksinvesteringens storlek både finansiellt och som uthyrningsobjekt betraktat, sökte DN AB en samarbetspartner. Man fann en partner i Fastighets AB Hufvudstaden. I mars 1980 avtalades att Marievik HB skulle utvecklas gemensamt med Hufvudstaden på 50/50-basis. För det praktiska genomförandet av projektet enades parterna om att DN AB skulle leda projekteringen och byggnadsproduktionen medan Hufvudstaden skulle sköta etablering och uthyrning.

¹⁵⁰ Leif Borin redogör för ett antal fastighetsförvärv och tillbyggnader som gjordes under åren 1976-1980. Totalt räknar han samman investeringarna till 65 mkr, och då är inte Marieviks-projektet till sin helhet med, utan endast de summor som investerats under 1970-talet. Se Borin 2001-04-19, s. 110-112.

inom motorbranschen. År 1978 lades bolaget ned. 1975 startades på 50/50-basis med Aftonbladet ett transportbolag, Hultberg Inrikes Transporter AB. I det gemensamt ägda företaget skulle tidningar och annat gods transporteras. Efter några års framgångsrikt samarbete med ASG, såldes drygt hälften av bolaget till ASG, och kvarvarande del koncentrerades på tidningsdistribution.¹⁵¹ Under 1977 startades Nordisk Tidningsplåt (NTP), med DN som ägare av 50 procent av aktierna. Bolaget skulle producera tryckplåtar till tidningsföretag, något som var en förbrukningsvara och där det inte fanns några svenska tillverkare.¹⁵² Enligt kalkyler skulle bolaget kunna gå runt med enbart DN som kund. Tekniska problem, förseningar och problematiskt utvecklingsarbete ledde till att bolaget blev en misslyckad satsning och DN sålde sin andel 1986.

Ett annat bolag, GME-System AB, övertogs till hälften av DN AB 1977. Tanken var att fördjupa det samarbete som länge bedrivits inom områden som analoga styrsystem för den grafiska industrin. GME var ett industriorienterat utvecklingsprojekt där tidningsföretaget skulle medverka till att skapa bättre styrsystem för grafisk produktion. 1983 utökades ägarandelen till 73 procent och GME blev därmed också ett dotterbolag i koncernen. 1989 såldes bolaget till Atlas Copco med en koncernmässig realisationsvinst.¹⁵³ Det var tänkt att DN skulle kunna bidra med nödvändig finansiell och professionell kompetens i företagen GME och NTP. Av de totala rörelseinvesteringarna under 1970-talet i nämnda bolag gjordes 11 mkr i Tidexpress, HIT (2 mkr), NTP (4) och GME (1).¹⁵⁴

De totala investeringarna i DN AB under 1970-talet har sammanfattats i *figur 3.2*. Det är tydligt att investeringarna i tidningsverksamheten var den stora andelen av de totala investeringarna, och även om investeringarna utanför kärnverksamheten var betydande fortsatte företaget vara ett tidningsorienterat bolag och knappast något konglomerat.

Förändringarna bland de rörelsedrivande verksamheterna var under 1980-talet inte fullt så framträdande som tidigare. GME-System AB utvecklades under 1980-talet

¹⁵¹ Denna rörelse bytte senare namn till Pexab AB och fördes ett par år senare över till det hälftenägda Pamp Åkeri AB.

¹⁵² Bakgrunden var att DN skulle övergå från högtryck till direktlito. Det svenska företaget Drem Offset AB tillverkade offsetplåtar. DN och Drem startade NTP på 50/50-basis. Drem svarade för driften och DN tillsatte styrelseordförande. DN finansierade projektet. Borin 2001-04-19, s. 109-110.

¹⁵³ Borin 2001-04-19, s. 109-110.

¹⁵⁴ Borin 2001-04-19, s. 110.

och kom att öka sin omsättning och sin verksamhet i ytterligare ett par dotterbolag.¹⁵⁵ Ett av dessa, Dextel Teledata AB, utvecklade datakommunikation. Bolaget hade sin basverksamhet i tidningsföretagen, där det tidigare ansvarade för system för tidningarnas kundtjänstavdelningar.¹⁵⁶ Filmbolaget SF såldes 1983, för 30 mkr till AB Bonnierföretagen. Enligt VD hade investeringen visat sig vara mindre lämplig och ekonomiskt ointressant (se vidare under avsnitt 4.2.4.).

Figur 3.2. Totala investeringar i DN AB 1970-1979. Löpande priser.

Investeringar	Mkr
Maskiner och inventarier i tidningsrörelsen	250
Fastighetsinvesteringar i tidningsrörelsen	155
Summa tidningsrörelsen	405
Holmen, Skandia, företag och fastigheter	205
Maskiner och inventarier utanför tidningarna	20
Summa utanför tidningarna	225
Totalt	630

Källa: Bortn, 2001-04-19, s. 150.

Under 1988 satsades en del pengar på att förvärva en mindre post aktier i utländska tidningar, Dagbladet i Oslo och Bergens Tidene. Avsikten sades vara att se om man var välkomna till Norge.¹⁵⁷ Orsaken var också att man var rädd att investeringar i Sverige skulle vara svåra att göra – av politiska orsaker. Detta hade fungerat som en begränsning under en längre tid, vilket jag återkommer till i följande kapitel.

”Vår bransch är långtifrån bara ekonomi, den är också i hög grad politiskt känslig. Möjligheterna för oss att köpa tidningar i Sverige är begränsade.”¹⁵⁸

DN AB genomförde en divisionalisering av koncernen under 1982, vilket innebar att DN och Expressen fick ett tydligare resultatansvar. Denna följdes i ett andra steg av en bolagisering 1986, när tidningarna blev dotterbolag till ett nytt moderbolag – Tidnings AB Marieberg. Clas Reuterskiöld som efterträdde Douglas som VD, 1979, drev igenom reorganiseringen av koncernen. Ombildningen och

¹⁵⁵ Bolaget samägt med Atlas Copco Tools (34 procent), Marieberg (58), samt företagets ledning (8). ÅR, Tidnings AB Marieberg, 1988, s. 20.

¹⁵⁶ ÅR, Tidnings AB Marieberg, 1988, s. 20-23.

¹⁵⁷ *Veckans Affärer* (1988), 15/9, nr 37. Intervju med Clas Reuterskiöld.

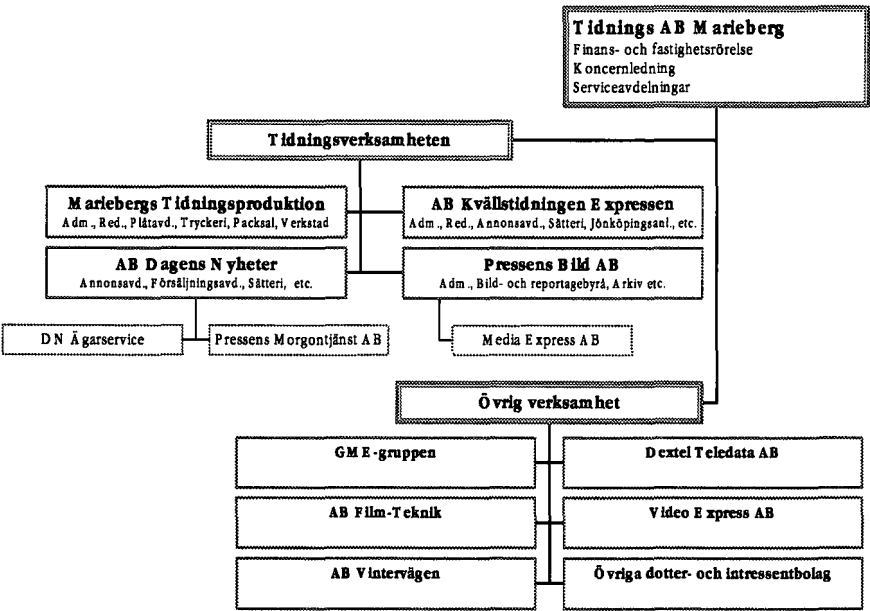
¹⁵⁸ VD kommenterar i ÅR, Tidnings AB Marieberg, 1987, s. 6-7.

skapandet av nya resultatenheter var något man trodde hade pedagogisk betydelse i organisationen:

”Den viktigaste förklaringen är en stark annonskonjunktur som lett till att DN med ett mycket stort annonsberoende svarar för drygt hälften av Mariebergs halvårsvinst. På sikt tror vi att organisationsförändringarna sedan 1981 kan betyda mer. Först bildade vi divisioner, sedan självständiga bolag. Det har gett klara ansvars- och befogenhetsgränser som skapat en mer resultatorienterad och resultatintresserad organisation.”¹⁵⁹

Framförallt framstår det som att det var från tidningen Expressens administrativa ledning som de mest högljudda kraven på divisionalisering kom. Det var helt enkelt på tiden att tidningarna i större utsträckning klarade sig själva. Från DN:s sida var man inte lika intresserade.¹⁶⁰

Figur 3.3. Tidnings AB Marieberg – organisationsstruktur 1988.



Källa: ÅR, Tidnings AB Marieberg, 1988, s. 62.

¹⁵⁹ *Veckans Affärer* (1988), 15/9, nr 37. Intervju med Clas Reuterskiöld.

¹⁶⁰ Borin 2000-04-05, s. 35.

Diskussionerna om den framtida organisationsstrukturen inleddes under 1984 och avslutades i och med bolagiseringen i slutet av 1986. I koncernens nya moderbolag, Tidnings AB Marieberg, samlades centrala funktioner som koncernledning, serviceavdelningar etc. Här placerades också koncernens finans- och fastighetsrörelse. Tidningarna blev dotterbolag, liksom produktionsbolaget Mariebergs Tidningsproduktion AB, och Pressens Bild AB, samt ytterligare några bolag. Som framgår av *figur 3.4* uppdelades verksamheten i dotterbolagen i tidningsverksamhet och övrig verksamhet, sådan som inte var knuten till tidningarna eller tidningsutgivningen.

3.2.2. Resultat och kostnader

Under 1970-talet kom DN-koncernen att visa lägre lönsamhet, delvis beroende på lågkonjunkturen, delvis till följd av snabbt stigande kostnader. År 1972 var räntabiliteten på sysselsatt kapital knappa 7 procent.¹⁶¹ I en intervju med VD Gustaf Douglas år 1973 förklarade denne, att DN AB borde ha en räntabilitet på över 10 procent över en konjunkturcykel, vilket skulle krävas för att bolaget skulle kunna ta nödvändiga ekonomiska risker. Med låg avkastning blev det enligt Douglas svårare att långsiktigt planera verksamheten.¹⁶² Under högkonjunkturåren på 1950- och 1960-talen utvecklades särskilt annonsförsäljningen gynnsamt för DN. Stordriften gav fördelar, men riskerna ökade också. Ett begynnande problem i början av 1970-talet var koncernens stora konjunkturskänslighet, ett annat problem var de höga fasta kostnaderna, som också steg under högkonjunkturåren.

När efterfrågan minskade på annonser riskerade lönsamheten att snabbt sjunka, vilket satte press på företagets förmåga att kunna dra ner på kostnader. Under 1970-talet ökade dessutom kostnaderna för löner, drivmedel och tidningspapper snabbt, vilket medförde att planeringen för framtiden blev mer vanskelig.

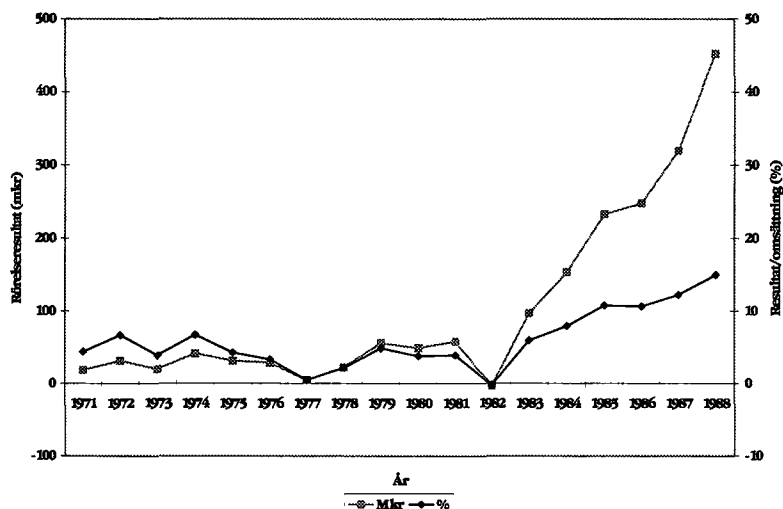
I konjunkturuppgången på 1980-talet ökade DN:s omsättningsandel, samtidigt som produktionskostnader också steg snabbt. Ser man till DN:s totala intäkter svarade annonsintäkterna för närmare 80 procent, och upplageintäkterna för 20 procent, vid periodens slut.¹⁶³

¹⁶¹ Det sysselsatta kapitalet kan beräknas till 219,4 mkr och det ger en avkastning på knappa 7 procent. Det sysselsatta kapitalet har jag beräknat som eget kapital, obeskattade reserver samt kortfristiga skulder.

¹⁶² ÅR, DN AB, 1973, s. 31.

¹⁶³ Tjugo år tidigare var annonsandelen cirka 70 procent. Se Borin 2000-04-05, s. 4, 13; Borin 2001-04-02, s. 128, 132

Figur 3.4. DN AB:s rörelseresultat och resultat/omsättning 1971-1988.
Löpande priser och procent.



A nmärkning: Resultat beräknat som överskott före bokslutsdispositioner och skatt.

Källa: Se appendix, tabell A:3.4.

De problem ett sådant annonsberoende kunde leda till visade sig vara mycket allvarliga för DN:s del. Liksom 1970-talet inleddes 1980-talet med en konjunktursvacka. Resultatutvecklingen för koncernen följde konjunkturutvecklingen. Tidningarna DN och Expressen utvecklades starkt under 1980-talet. DN:s annonsvolymerna ökade stadigt under högkonjunkturen. Expressens annonsförsäljning var omkring en femtedel av DN:s, och dess ekonomi mer beroende av upplageförsäljning än av annonsinkomster. Eftersom Expressen hade stora upplageframgångar var också lönsamheten betydande. Åren 1989-90 vände koncernens resultatet ned kraftigt.¹⁶⁴ Koncernen hade blivit mer beroende av fastighetsmarknaden under 1980-talet, vilket kan anses ha ökat snarare än minskat konjunkturberoendet på det sätt och i den omfattning satsningarna gjordes. Ett starkt prisfall på tillgångarna kunde medföra att bolaget fick svårt med soliditeten och likviditeten.¹⁶⁵

Stigande världsmarknadspriser på olja under 1970-talet medförde höjda kostnader för tidningsföretagets produktion och distribution. Effekterna för koncernens

¹⁶⁴ Mellan åren 1989 och 1991 sjönk DN:s resultat efter avskrivningar med över 300 mkr. Melesko (1999), s. 88.

¹⁶⁵ Melesko (1999), s. 100. Under fastighetskrisen i början 1990-talet fick koncernen lönsamhetsproblem när tillgångsvärdena dramatiskt sjönk.

lönsamhet blev allvarliga. Personalkostnaderna utgjorde 1971 cirka 50 procent av de totala kostnaderna, eller 183 mkr. Andra större kostnadsposter var transporter och frakter samt tidningspapper. Fem år senare, 1976, var de totala lönekostnaderna knappa 300 mkr, motsvarande en ökning med 25 procent per år (se appendix, *tabell A:3.5*). Samtidigt som kostnaderna ökade stagnerade DN:s upplaga. 1974, som var ett toppår, följdes av en tioårsperiod med sjunkande upplagor. Koncernens lönsamhet sjönk och Expressen blev allt viktigare för att balansera DN:s svaga resultat. Då DN utvecklades mer gynnsamt under 1980-talet kom tidningen allt bättre att bära sina egna kostnader. Tidningen DN:s konjunkturkänslighet var fortsatt stor och blev än mer markerad under 1980-talet. Hans Tingmalm, VD på DN beskrev 1988 hur tidningens problem såg ut:

"DN:s resultat har ett mycket nära samband med både den allmänna konjunkturutvecklingen och annonsmarknadens specifika utveckling... Att vara en riksspridd storstadstidning innebär en särskild svårighet. Vi skulle kortsiktigt kunna tjäna mera pengar genom att begränsa våra ambitioner – att sprida DN till varje hörn av landet är naturligtvis inte vinstmaximering. Här har vi dock en publicistisk tradition att förvalta, ett ansvar och en ambition."¹⁶⁶

Vad gjorde man då från företagsledningens sida för att parera den nya situationen under 1970-talet? När konjunkturen vände nedåt gjordes försök att effektivisera produktionen, minska personalstyrkan och på olika sätt rationalisera driften och distributionen.¹⁶⁷ Detta visade sig i längden vara svårt, då det ledde till ideliga konflikter i företaget. Fackliga strider rörande åtgärdsprogram blev vanliga. Möjligen var det så att det bland grupper av journalister och grafiker var särskilt svårt att få gehör för ekonomiska besparingsargument. Som ett steg i ambitionen att minska kostnaderna sökte man också samverkan med Aftonbladet, för samproduktion. Under några år diskuterades frågan. Den nya tekniken medgav samarbetsmöjligheter. De kostnadsbesparingar som kunde göras var betydande.

¹⁶⁶ ÅR, Tidnings AB Marieberg, 1987, s. 17.

¹⁶⁷ De åtgärder som ledningen satte in som svar på konjunkturedgången i början av 1970-talet var att införa anställningsstopp och att söka minska förbrukningen av tidningspapper, koncernens största enskilda utgift. Detta gjordes genom att minska antalet sidor i tidningarna och minska formatet, samt att minska pappersinnehållet, dvs. att minska pappersvikten per sida. Genom naturlig avgång minskade antalet anställda under 1971 med 140 personer. Kostnadsjakten gav av allt att döma också visst resultat – pappersförbrukningen skars ned med drygt 10 procent, och inom administration och transporter skedde också vissa besparingar. ÅR, DN AB, 1971, s. 4-5.

Trots flera försök blev det inget samarbete på produktionssidan mellan stockholmstidningarna (se avsnitt 4.2.5).

DN AB-Tidnings AB Marieberg var ett av de mest lyckosamma företagen under högkonjunkturåren på 1980-talet. En viktig del i framgången hade DN och Expressen, men även andra delar av företaget utvecklades mycket starkt, särskilt aktieportföljen och fastigheterna.

Fastighetsinvesteringen Marievik tyngde resultaten under första hälften av 1980-talet. Åren 1982-1984 redovisade Vintervägen och Marievik ett sammanlagt underskott om cirka 23 mkr.¹⁶⁸ Tillgångsvärdena ökade dock kraftigt under 1980-talet, pådrivna av en stark högkonjunktur och efterfrågan på kontorslokaler. Under perioden 1982-1988, steg fastighetsprisindex med 490 procent, jämfört med konsumentprisindex, som steg 200 procent. Detta resulterade givetvis i att de dolda värdena ökade dramatiskt. Exempelvis värderades koncernens fastigheter våren 1989 till cirka 2 miljarder kronor, varav dolda reserver i olika fastigheter totalt utgjorde 1,4 miljarder. Förutom investeringar i Marievik gjordes ett par större inköp av olika fastigheter under slutet av 1980-talet, bland annat i Arninge centrum.¹⁶⁹

Under den långa högkonjunkturen 1983-1989 visade sig satsningarna på aktier och fastigheter vara lyckade. Koncernens aktieportfölj steg i takt och ofta snabbare än Affärsvärldens generalindex. DN AB kom under 1980-talets senare hälft i en situation när aktietillgångarna gav bättre avkastning än själva rörelsen. DN AB, som då bytt namn till Tidnings AB Marieberg, blev en favorit på Stockholmsbörsen. Mariebergsaktien var under 1980-talet en snabbväxande aktie. Vid ingången av 1987 var aktiekursen 375 kr, vid slutet av året var kursen 564 kr – en ökning med 50,4 procent. Året efter, 1988, fortsatte den mycket gynnsamma utvecklingen för aktien. Detta betydde att aktien sedan slutet av 1982 ökat mer än

¹⁶⁸ Under 1984 kom uthyrningen av lokaler i Marievik igång på allvar, i takt med att konjunkturen förstärktes och vid årets slut var så gott som hela Marieviks bestånd uthyrt. Vid årsskiftet 1983/84 var endast cirka 50 procent av bruksytan uthyrd, men redan nästa årsskifte var 97 procent av fastigheten uthyrd, och de följande åren var beläggningen så gott som 100-procentig. Marievik visade ett negativt resultat under 1984, med 24,4 mkr och 1985 ett negativt resultat om 8 mkr, men redan 1986 kunde bolaget redovisa en mindre vinst, tidigare än vad styrelsen förutsatt. ÅR, DN AB, 1986, s 4-5.

¹⁶⁹ Beräkningarna hade utförts våren 1989 av VM Fastighetsekonomier AB. Vid årsskiftet 1988/89 omfattade den externa fastighetsrörelsen 16 fastigheter, av vilka två var under uppförande. Förutom moderbolagets och AB Vintervägens fastigheter ägde Marieberg hälften av kontorsfastigheten Marievik, samt en kontorsfastighet i Homsberg i Stockholm. Marknadsvärdet av Tidnings AB Mariebergs fastighetsbestånd genomfördes via en bedömning av varje enskild fastighets sannolika pris vid försäljning på den öppna fastighetsmarknaden. Se ÅR, Tidnings AB Marieberg, 1988, s. 18-19.

17 gånger i värde. Moderbolaget Mariebergs börsnoterade aktier beräknades i slutet av 1987 ha ett marknadsvärde av över 3 miljarder kronor. Eftersom börsportföljen i stort sett var obelånad och det bokförda värdet på dessa aktier var 1,1 miljarder kr, fanns betydande dolda reserver.¹⁷⁰ I slutet av 1982, fem år tidigare, var de dolda reserverna i börsnoterade aktier 227 mkr.¹⁷¹

3.3 Slutsatser

Kapitlet har utgått från en indelning av perioden 1953-1988 i två delperioder, en expansionsperiod och en period av stagnation och expansion. Genomgången visar att den andra perioden snarare bör karaktäriseras som en nyorienteringsperiod. Det var i försök att finna lämpliga avsättningsmöjligheter för koncernens stora kassa som företagsledningen fann det lämpligt att investera i tidningsrörelsen, i nya företag och i aktier och fastigheter. Investeringarna utanför tidningsnäringen var inte särskilt stor. Faktum är att flera av nysatsningarna hade en nära koppling till tidningarna. I slutet av 1988 var fortfarande tidningarna DN och Expressen koncernens största verksamheter. DN omsatte 1,8 miljarder kronor och Expressen en dryg miljard. Detta kan jämföras med moderbolagets 233 mkr, eller Pressens Bild (63 mkr). Det var också DN och Expressen som hade flest anställda.¹⁷² Den huvudsakliga diversifieringen stod SF och fastighetsinvesteringarna för. Fastigheter, särskilt kontorsfastigheter, steg snabbt i värde under 1980-talet, pådriven av en lång och stark högkonjunktur. Även om fastighetsmarknaden knappast är lika konjunkturkänslig som annonsmarknaden, visade sig den inte lämplig som konjunkturdämpare. Koncernen var och fortsatte vara starkt konjunkturberoende under hela perioden. Det är därför möjligt att det inte var strävan att minska konjunkturberoendet som drev fram diversifieringen under 1970-talet. Den ökade bredden av olika verksamheter kan i sig ha varit målsättningen och kärnan i den nya strategin. Jag återkommer till denna fråga i nästa kapitel som handlar om styrelsearbetet i DN.

Den faktiskt genomförda diversifieringen var inte så omfattande som man kan förledas att tro. Marieberg förlitade sig 1988 fortfarande i hög grad på tidningsrörelsen. Vid sidan av denna hade dock fastighetsrörelsen men även

¹⁷⁰ ÅR, Tidnings AB Marieberg, 1987, s. 51-52.

¹⁷¹ ÅR, DN AB, 1982, s. 37-38.

¹⁷² DN hade 2.700 anställda och Expressen 700. AB Tidningsproduktion hade 779 stycken anställda, moderbolaget 220.

aktieförvaltningen fått en allt mer framträdande roll. Annonsvolymererna ökade dramatiskt, under perioden 1979-1988 med omkring 50 procent och mellan åren 1953-1988 med dryga 100 procent.¹⁷³ Expressens expansion, med viss stagnation under 1970-talet, fortsatte även under 1980-talet. Den snabba tillväxten under 1980-talet synes inte följa det förväntade mönstret på mogna produktmarknader. Istället för stagnation har vi sett hur tidningarna expanderade.

¹⁷³ 1953 var annonsvolymen sammanlagt 35.917 spaltmeter, 1979 var summan 53.089 och 1988 73.823.

Kapitel 4 – Styrelsens arbete i Dagens Nyheters AB

4.1. Sammansättning och arbetsformer

4.1.1. Styrelseprotokoll som källa

Styrelseprotokoll, huvudkällan i detta kapitel, har flera funktioner: att dokumentera fattade beslut, beskriva handläggningen av ärenden, att vägleda styrelse och VD för framtidens arbete, att underlätta uppföljning och att fungera som skydd för enskilda ledamöter mot eventuella skadeståndsanspråk. Protokollen ger en bild av styrelsens agerande inför eftervärlden.¹⁷⁴ Lagstiftarens har en begränsad påverkan på styrelsens arbete. Istället är det styrelsens ledamöter som själva tämligen fritt utformar arbetet. Styrelsens protokoll är som regel beslutsfokuserade och en stor del av diskussionen faller ofta bort. Ofta diskuteras styrelsefrågor löpande mellan styrelsemötena, varför större delen av diskussionen i själva verket faller utanför ramen för styrelseprotokollen.¹⁷⁵ Vidare finns det en risk att källan är svårtolkad och att till följd av detta missförstånd kan uppstå. Trots bristerna med själva källan, är styrelseprotokollen alldeles nödvändiga som utgångspunkt för att följa styrelsens arbete. Styrelseprotokoll är mycket begränsade tidsdokument, men de kan, studerade över en längre period, ändå ge en bild av styrelsens arbete och dess förändring. Protokollen är en ingång, men knappast den enda källan till denna studie. Jag har också använt tidigare forskning, årsredovisningar mm.¹⁷⁶

¹⁷⁴ Arleback (1995), s. 28-30. Punkterna ett, två och tre utgör det mest basala behovet av ett protokoll - nämligen att dokumentera beslut för styrelsen och för VD, för att för framtiden ska kunna fastställa vad som diskuterats och vad man beslutat. Den fjärde punkten, liksom den femte, beskriver ett behov av att för framtiden visa att beslutsfattandet skett på ett riktigt sätt, men också att skydda andra värden. Den sista punkten rör exempelvis fall där enskilda ledamöter i något egenintresse har utvecklat en diskussion i syfte att legitimera sitt avståndstagande eller stödjande av ett visst beslut.

¹⁷⁵ Forskning kring ledarskapsfrågor har påvisat att mycket av beslutsfattandet i företag sker i det tysta, utanför styrelserummen. Se Sjöstrand, Sandberg & Thyrstrup (red) (1999). Anneli Karlsson-Stider har särskilt utforskat Bonnierfamiljen och kunnat konstatera att det inom familjekretsen ofta varit kvinnor som påverkat beslut och varit viktiga som diskussionspartner. Karlsson-Stider (1999).

¹⁷⁶ Styrelseprotokollen från Dagens Nyheters AB är tämligen utförliga. Ofta har en del av diskussionerna sammanfattats och ofta framgår det i sådana fall vem som sagt vad. Vanligen har diskussioner kring frågor av större vikt också redovisats bättre än rutinartade frågor. Till många protokoll finns en rad informativa bilagor. Ofta rör det sig om brev, utredningar och statistiskt material. De frågor som diskuterats, liksom hur styrelsen arbetat och varit sammansatt, har dock förändrats på många sätt, vilket vi ska se i det följande.

4.1.2. Bolagsstämman och styrelsen

Bolagsstämman är aktiebolagets högsta formella organ. Aktieägarnas rätt att besluta i bolagets angelägenheter kan endast utövas via bolagsstämma. I ett företag med en kontrollägare kan man förvänta sig att denna dominerar bolagsstämmorna, och därmed har inflytande över aktieutdelningens storlek, valet av ledamöter och suppleanter till styrelse mm.

Familjen Bonnier hade en stark ställning på bolagsstämmorna i DN AB. Som innehavare av aktiemajoriteten i bolaget fram till 1965, och som innehavare av röstmajoriteten därefter, kunde de bestämma styrelsens utseende och i övrigt dominera bolagsstämman. Frågan är då om de gjorde detta?

År 1953 var aktiekapitalet uppdelat på 6.300 A-aktier och 1.400 B-aktier. Samtliga aktier hade en röst, vilket gav en summa av 7.700 röster. Av dessa aktier hade familjen Bonnier, dels personligen, dels via bolag, kontroll över majoriteten. Som jag visar i *tabell A : 4.1.* i appendix, var Bonniers den dominerande ägargruppen på bolagsstämman 1953. Via handelsbolaget Albert Bonnier och Albert Bonniers Förlag kontrollerade familjen över 30 procent av aktier och röster i bolaget. Därutöver var ägandet utspritt på diverse familjemedlemmar. Totalt utgjorde Bonniers ägarandel 1953 drygt 54 procent. De flesta av aktierna, men inte samtliga, var företrädna på bolagsstämman.

De större minoritetsägarna som var närvarande eller företrädna av annan på bolagsstämman 1953, finns upptecknade i *tabell A : 4.2.* Det rörde sig främst om privatpersoner med relativt små innehav. En del familjeägande kan noteras. Det rörde sig om familjer som under längre tid, sedan mellankrigstiden och tidigare, varit involverade i bolaget. Organisationsägandet var mycket blygsamt. Den familjedominerade strukturen i ägandet satte en prägel på bolaget fram till börsnoteringen, då det enskilda hushållsägandet i DN tunnades ut. Privatpersoners ägande i bolaget fortsatte dock att vara betydande ännu under 1970- och 1980-talen, även om ägandet i större utsträckning blev mer institutionaliserat.

Jämförs ägarstrukturen 1953 och 1988 är det påfallande att den förändrats radikalt. Familjen Bonnier var fortsatt störste ägare, men inom gruppen minoritetsägare hade fler institutionella placeringar tillkommit (se appendix, *tabell A : 4.3.*).

När DN AB börsintroducerades år 1965 kom delägarna i Deni, det bolag där majoriteten av familjen Bonniers ägande samlades från och med 1954, att basera sin majoritetsställning på röststarka C-aktier, vilka gav 10 röster per aktie. Dessa C-aktier skapades vid börsnoteringen, utan att de gamla A- och B-aktierna togs bort. Den differentierade rösträtten var ingen på bolagsstämmorna omdebatterad fråga, inte ens vid stämman i samband med börsintroduktionen 1965. Möjligen

hade man från Bonniers sida underhand diskuterat dessa frågor med minoritetsägarna. Jag har anledning att återkomma till frågan i kapitel 6.

Vid den efterföljande bolagsstämman agerade minoritetsägarna på ett sätt som kan tolkas som en slags manifestation för att visa majoritetsägaren att man var beredd att samla sig, om Bonniersfären skulle försöka köra över eller negligera dem. Vid 1966 års bolagsstämma representerade en viss Lennart Lennman 37 aktieägare och totalt 73.948 stycken röster.¹⁷⁷ Dessa motsvarade omkring 13 procent av de vid bolagsstämman representerade rösterna. Den:s aktiestock utgjorde som jämförelse 80 procent, eller 461.100 av totalt 571.100 röster. De 37 ägarna var en serie familjer som under längre tid varit ägare i DN, och som kan sägas ha ingått i den liberala krets av ägare som tillsammans med Bonniers utgjorde en stabil kärna i bolaget.¹⁷⁸ Det var anmärkningsvärt att de på detta sätt samlade sig, dels därför att inga kontroversiella frågor berördes på stämman och dels därför att detta var den enda gången man uppträdde på detta sätt. Gruppen av minoritetsägare utmärkte sig heller inte på något sätt under stämman.

Under 1980-talet förändrades Bonniers ägande i DN. Det av Bonnierfamiljens två släktgrenar Tor-grenen och Åke-grenen helägda AB Bonnierföretagen blev stor ägare i tidningskoncernen. Tillsammans med Deni skapade Bonnierföretagen en stark allians, med ett röstvärde i slutet av 1980-talet på omkring 65 procent av rösterna.¹⁷⁹ Representationen från Bonniers sida vid bolagsstämman 1988 såg ut som i *figur 4.1*. Antalet C-aktier var knappa 5 miljoner, med 10 röster per aktie, och antalet A-aktier var i slutet av 1988 19,7 miljoner. Detta fick till följd att Bonniers via privatpersoner men framförallt bolagen Deni och Bofö kunde dominera stämmorna i DN, mer markerat än tidigare.

Handelsbolaget Deni företrädde vid bolagsstämmorna vanligen av någon från bolaget, antingen av ordföranden Tor Bonnier, Kaj Bonnier, eller någon av bolagets sekreterare, advokaterna Bengt Cederquist eller Axel Lidbeck.

¹⁷⁷ Detta motsvarade 3.660 A-aktier, 320 B-aktier, samt 1.030 C-aktier. C-aktierna hade vardera 10 röster och de övriga en röst vardera. Bolagsstämmoprot. 1966-05-02, bilaga 1 med förteckning över av Lennart Lennman anmälda röster till DN AB:s bolagsstämma. DA.

¹⁷⁸ Bland dessa fanns familjerna Bonde, Douglas, Lennman, Pantzerhielm, Ridderstad, Trolle och Wester. Se också appendix, *tabell A : 4.2*.

¹⁷⁹ Se appendix, *tabell A : 4.3*.

Figur 4.1. Bonniersfärens representation vid 1988 års bolagsstämma i Tidnings AB Marieberg.

Privatpersoner och bolag	A	C	% av röster
Bonnier, Pontus	40000		0.06
Bonnier, Eva	40000		0.06
Bonnier, Suzanne	6000		0.01
Bonnier, David	2000	1584	0.03
Bonnier, Hans-Jakob		4224	0.06
Bonnier, Johan		21645	0.31
Deni		3080352	44.63
Bofö	2097156	1066568	18.49
Marcus Forsell		11400	0.17
Totalt	2185156	4185773	63,82

Källa: Bolagsstämmoprot. 1988-04-27. Bilaga 1: Dagens Nyheters AB:s arkiv [DA].

Stämmoarbetet i DN följde en bestämd mall och denna förändrades inte nämnvärt under studieperioden. Det synes som att de vanliga frågorna för stämman att bestämma kunde klaras av på mycket kort tid. Punkterna var lagfästa och upprepades i bolagsordningen. De följande ärendena dominerade¹⁸⁰:

1. Val av ordförande och protokollförare
2. Justering av röstlängden
3. Val av justeringsmän
4. Fråga om stämman blivit behörigen sammankallad
5. Föredragning av förvaltningsberättelsen och revisionsberättelsen
6. Fråga om ansvarsfrihet för styrelseledamöter och VD
7. Utdelning till aktieägare
8. Val av styrelseledamöter och suppleanter
9. Bestämmande av arvoden till styrelsen och revisorer
10. Val av revisorer och suppleanter till dessa

Under 1965, när DN:s börsintroduktion planerades, hölls ett par extra stämmor. Vid dessa tillfällen var uppenbarligen frågan väl förberedd. Deni samlade nämligen in en mängd fullmakter från andra ägare, små och medelstora. Advokat Bertil Ahnrborg och Kaj Bonnier röstade vid en av stämmorna för över 90 procent av

¹⁸⁰ DN AB:s bolagsordning innehöll 12 paragrafer. De första av dessa behandlade översiktliga frågor rörande verksamhetens art, bolagets namn, antalet aktier, samt vilka regler som gällde för respektive aktieslag. I paragraf 7 bestämdes hur stor styrelsen skulle vara, i paragraf 8 noterades att revisorer skulle utses att nagelfara styrelsens och VD:s förvaltning. I paragraf 9 bestämdes vilka ärende som skulle behandlas av bolagsstämma, samt att den ordinarie stämman skulle hållas i april eller maj månad. De avslutande paragraferna behandlade regler i samband med kallelse och deltagande på bolagsstämma. Bolagsordning för Dagens Nyheters AB. DA.

den totala aktiestocken.¹⁸¹ Stödet för idén att bolaget skulle börsnoteras var alltså stort. Stämmorna bestämde att antalet A-aktier skulle utökas till 14.000 och att man skulle överföra motsvarande belopp om 1.000 kronor per aktie från besparade vinstmedel. Varje A-aktie skulle delas upp i 10 aktier om 100 kronor vardera, vilket motsvarade 140.000 aktier. Styrelsen i DN hade bestämt vid ett möte i juni att föreslå stämman att utöka aktiekapitalet genom nyemission av C-aktier. Dessa skulle endast ägarna av A-aktierna ha företrädesrätt att teckna.¹⁸²

Frågor som hörde samman med styrelsens arbete och med dess sammansättning var inte föremål för diskussion på bolagsstämmorna. De strategiska och operativa frågorna fördes aldrig upp på stämmorna. Vid flera tillfällen ställdes frågor till VD, om olika detaljer rörande årsredovisningen, kring prognoser för tidningarna mm. Detta gjordes under en särskild programpunkt. Aktieutdelningar föreslogs enligt lag av bolagets styrelse. Regelmässigt följde stämman styrelsens förslag i olika frågor.

Deni hade full kontroll över besluten på bolagsstämmorna. Inte vid något tillfälle har exempelvis något inval till styrelsen gjorts utan att Deni föreslagit eller tillstyrkt dessa. I protokollen framskymtar inte om någon oenighet bland ägarna funnits, eller om man från minoritetsägarnas sida vid något tillfälle skulle ha motsatt sig ägargruppens vilja när det gällde val till styrelse. Om detta tyder på att majoritetsägaren alltid åtnjöt minoritetens förtroende är dock svårt att säga.

Bolagsstämman beslutade att utöka styrelsen vid ett flertal tillfällen.¹⁸³ 1954 och 1960 gjordes sådana förändringar i bolagsordningen. På styrelsens förslag beslöt bolagsstämman 1960 att maximala antalet suppleanter skulle utökas från fyra till sju.¹⁸⁴ Vid 1960-talets slut var för övrigt antalet styrelseledamöter i medeltal i

¹⁸¹ Till 1965 års bolagsstämma sändes 495 kallelser ut till aktieägare, vilket betyder att det fanns så många aktieägare i bolaget. Drygt 400 av dessa representerades på stämman. Under sommaren och höstens extra bolagsstämmor, där det röstades om börsnoteringen, fanns drygt 11.600 av totalt 12.600 A-aktier representerade, samt 1.300 av totalt 1.400 B-aktier.

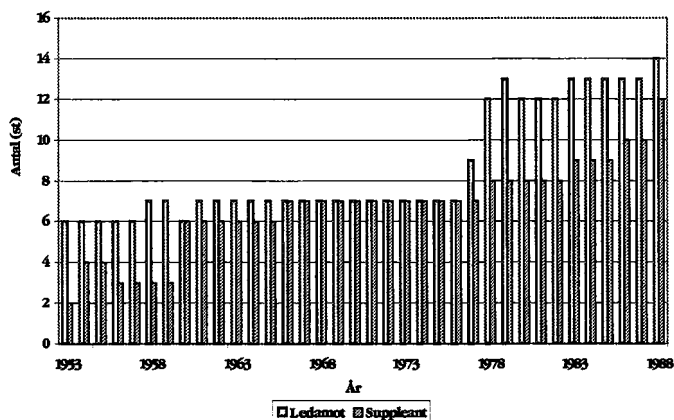
¹⁸² Styrelseprotokoll (SP), DN AB, 1965-06-23. Bolagsstämmoprot., DN AB, 1965-08-24. DA. För varje bunden A-aktie skulle ägaren ha företrädesrätt att teckna fem bundna C-aktier, för varje fri A-aktie skulle ägare ha företrädesrätt att teckna fem fria C-aktier.

¹⁸³ I DN AB:s bolagsordning fanns reglerat hur många styrelseledamöter respektive suppleanter som styrelsen skulle bestå av. Vid utökningar av styrelsen behövde därför bolagsstämman avgöra om bolagsordningen skulle skrivas om i de delar som reglerade styrelsens sammansättning.

¹⁸⁴ Se SP, DN AB, 1960-03-16. Bolagsstämmoprot., DN AB, 1954-04-02. DA.

svenska företag sju, vilket gör DN AB i det här avseendet till ett ganska typiskt aktiebolag.¹⁸⁵

Figur 4.2. Antalet ledamöter och suppleanter i Dagens Nybeters AB:s styrelse 1953-1988.



Källa: Se appendix, tabell A:4.4. SP och Årsredovisningar (ÅR), DN AB och Tidnings AB Marieberg, 1953-1988.

Styrelsen växte successivt, vilket framgår av *figur 4.2.* ovan. År 1988 bestod koncernstyrelsen av 14 ledamöter och 12 suppleanter. Då hade DN AB blivit Tidnings AB Marieberg och systemet var då så ordnat att i stort sett varje ledamot hade en personlig suppleant. 35 år tidigare bestod styrelsen av en handfull medlemmar, varav de flesta tillhörde familjen Bonnier.

4.1.3. Mötesfrekvens och sammansättning

Mötesfrekvensen, vilken kan utläsas ur *tabell A:4.4.* i appendix, visar att styrelsen träffades tämligen regelbundet. Det fanns en fast struktur för när man träffades. Under vissa decennier var mötesfrekvensen högre än andra. Så var till exempel frekvensen något lägre under 1980-talet än under tidigare decennier. Särskilt många möten hölls åren 1954-1956, 1965, 1972, 1975, samt 1978. Orsaker till detta var en anhopning av viktiga frågor som behövde diskuteras och att dessa var tämligen brådskande. 1965 hölls exempelvis 12 möten med styrelsen. Många av dessa rörde dock i stort sett samma fråga, nämligen den förestående

¹⁸⁵ SOU 1968:7, s. 159.

börsnoteringen av DN AB.¹⁸⁶ Huvudorsaken till att styrelsen höll så många möten under 1970-talet bör ha berott på att koncernen då befann sig i en allmänt besvärlig situation, samtidigt som också organisationen växte, vilket ledde till att alla verksamheter inte kunde täckas under de ordinarie mötena, utan att man därför fick inkalla styrelsen vid fler tillfällen.

Varför minskade antalet möten under 1980-talet? Skälen kan vara många. Ett kan vara att det helt enkelt var praktiskt svårt att sammanföra en så pass stor styrelse vid fler tillfällen per år. Det är tydligt att styrelsens ledamöter fick mer information inför de möten som hölls under 1980-talet, än de fått tidigare. Detta skulle i viss mån kunna kompensera för det minskande antalet möten. Möjligen var det också så att ledamöterna var mer aktiva mellan mötena, exempelvis via telefonkontakter. Ett avgörande skäl torde vara att en ny ordförande trädde till 1979, och att denne helt naturligt påverkade sättet att arbeta.

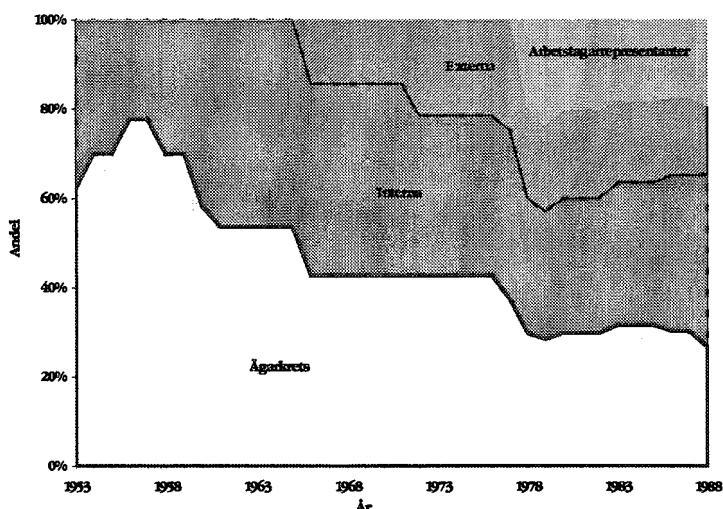
Styrelsen består av olika personer. Det kan vara intressant att dela in dessa i olika kategorier, för att se vilka intressen de kan tänkas ha och vilka uppfattningar som styr deras agerande. En ägare ser möjligen saker och ting annorlunda än en anställd, en chefredaktör har andra utgångspunkter än en VD osv. VD:n har det ekonomiska ansvaret, chefredaktören själva produktansvaret, vilket i tidningsnäringen innebär ett vidare ansvar än eljest. Personernas förhållande till företaget skiljer sig åt – vissa av dem är ägare, andra anställda ledare, åter andra är utomstående, ofta experter, som rekryterats för att bidra med sin särskilda kompetens. För att tydliggöra styrelsegruppens heterogentitet finns, enligt min mening, goda skäl att göra en uppdelning i följande fyra kategorier av styrelseledamöter: *ägarkretsen*, *externa medlemmar*, *interna medlemmar*, samt *arbetstagarrepresentanter*.

I kategorin ägarkretsen placerar jag sådana personer som tillhörde kretsen kring majoritetsägargruppen, familjen Bonnier. Förutom släktingarna har jag valt att räkna in ytterligare två personer i kretsen. Båda dessa personer har stått familjen särskilt nära, den ena professionellt som anställd i AB Bonnierföretagen, den andre som ingift i familjen. Yngve Larsson, valdes in i bolagets styrelse redan år 1940 och blev då vice ordförande. Han var gift med Tor Bonniers syster och ersatte Åke Bonnier i styrelsen, då denne var utomlands under kriget och i praktiken inte deltog i styrelsearbetet. Larsson var folkpartistiskt borgarråd i

¹⁸⁶ Under 1965 kallades bolagstämman in vid ett par extra tillfällen för att ge klartecken kring frågor som berörde fond- och nyemission av aktier, förändringar i bolagsordning etc – den 23 juni, respektive 24 augusti.

Stockholm, vilket kunde motivera hans inval i den liberala DN-styrelsen. Invalet innebar också att Bonniers kunde stärka sin ställning i styrelsen och knyta DN fastare till Bonniersfären.¹⁸⁷ Yngve Larsson satt i styrelsen fram till 1967. Olle Måberg valdes in i bolagets styrelse år 1984. Han var sedan 1950-talet verksam inom AB Bonnierföretagen, först inom bokförlaget och senare som medarbetare under Albert Bonnier jr i koncernledningen. Under 1980-talet var han VD på Bonnierföretagen, där han efterträdde Albert Bonnier. Han kom att arbeta nära familjen bl.a. som medlare mellan olika personer i släkten och som mentor för den yngre generationen delägare i Bonnierföretagen.¹⁸⁸ Hans nära anknytning till släkten Bonnier står i kontrast till exempelvis Jan Wallander, ordförande i DN under perioden 1979-1988. Trots att också Wallander kan anses ha en viss beroendeställning till majoritetsägaren, var denna alls inte lika stark. Wallanders position baserades snarare på hans kontakter och bankkarriär inom Handelsbankssfären.

Figur 4.3. Fyra olika intressegruppers andel av styrelsen, åren 1953-1988. Procent.



A nm. Antalet medlemmar utgörs såväl av ledamöter som suppleanter i figuren.

Källa: Se appendix, tabell A:4.4.

¹⁸⁷ Sundin (1999), s. 31 ff. Styrelsen bestod 1940 av följande personer: Tor Bonnier, Sten Dehlgren, Åke Bonnier, Yngve Larsson och Ivar Ljungquist, samt suppleanterna Helge Heilborn och Albert Bonnier jr.

¹⁸⁸ 1988 valdes Olle Måberg till ordförande i moderbolaget Tidnings AB Mariebergs styrelse.

Som framgår av *figur 4.3.* har ägarkretsen haft ett fast antal styrelseplatser, medan de övriga grupperna utökat sin representation. Möjligen kan man se valet att ta in fler ledamöter som ett naturligt steg där DN liksom andra börsnoterade företag ökade antalet styrelsemedlemmar.

VD har tillsammans med tidningarna Expressens och DN:s chefredaktörer placerats i gruppen interna medlemmar. Dessa representerar företagets redaktionella och administrativa ledning. Från början utgjordes styrelsen enbart av personer från ägarkretsen och de interna ledamöterna. Efterhand kom styrelsen att ta in fler externa ledamöter och suppleanter. Gruppen externa medlemmar är personer som inte är anställda i företaget och inte heller direkt kan kopplas till ägarfamiljen Bonniers. Den fjärde gruppen som kom in i styrelsen var arbetstagarnas representanter, de fackliga ombuden. Anledningen till att de fick plats i styrelsen var inte till följd av bolagsstämmobeslut, utan till följd av ny lagstiftning. Lagen om styrelserepresentation för de anställda i aktiebolag och ekonomiska föreningar (1976:351) trädde i kraft 1978 och medförde att företag måste bereda plats för lokala fackliga organisationer i styrelsen.

Under perioden 1953-1988 har släkten Bonnier representerats av olika personer i styrelsen, totalt 13 stycken (se *figur 4.4.*). Av dessa tillhörde tre den fjärde generationen av familjen, nämligen Tor, Kaj och Åke Bonnier; fem stycken tillhörde den femte generationen, nämligen Albert, Gerard, Tomas, Johan och David Bonnier; och tre tillhörde den sjätte generationen, Karl-Otto, Jeanette och Pontus Bonnier. Följdaktligen var de äldre generationerna de som under perioden dominerade. De yngsta släktingarna tog inte över förrän på 1990-talet. Många av familjens representanter var erfarna styrelsemedlemmar, flera av dem valdes tidigt in i styrelsekretsen.

En successionsordning torde ha funnits. *Figur 4.4.* ger intryck av att familjen ansett det viktigt att i möjligaste mån få in också yngre delägare i styrelsen. Vi kan notera att familjens ledamöter under mycket lång tid ingått i styrelsen. Detta gav styrelsearbetet en stabilitet och borgade för att ägarna som satt i styrelsen var erfarna och kompetenta. De som fungerade som Bonniers representanter i styrelsen var överlag de mer erfarna och framstående aktörerna i familjen, de som var aktiva i Bonniers övriga företagande. Systemet med en äldre ledamot och vanligen en yngre suppleant kan också ses som ett sätt för familjen att skola in yngre delägare i tidningskoncernen och i tidningsägandet.¹⁸⁹

¹⁸⁹ De yngre skulle rimligen inte kunna utöva ett lika aktivt och personligt ägande som exempelvis Tor Bonnier eller Albert och Gerard Bonnier. Det var de äldre delägarna, de sk huvudmännen,

Figur 4.4. Bonniers representanter i styrelsen 1953-1988. Ledamot (L), suppleant (S), styrelseordförande (SO), vice SO (vSO).

Antal	År	Tor B	Kaj B	Åke B	Albert B. jr	Gerard B.	Tomas B.	Yngve Larsson	Johan B	Karl-Otto B.	David B.	Jeanette B.	Olle Måberg	Pontus B.
5	1953	L, SO	L	L	S			L, vSO						
7	1954	L, SO	L	L	S	S	S	L, vSO						
7	1955	L, SO	L	L	S	S	S	L, vSO						
7	1956	L, SO	L	L	S	S	S	L, vSO						
7	1957	L, SO	L	L	S	S	S	L, vSO						
7	1958	L, SO	L	L	S	S	S	L, vSO						
7	1959	L, SO	L, SO	L	S	S	S	L, vSO						
7	1960		L, SO	L	L	S	S	L, vSO	S					
7	1961		L, SO	L	L	S	S	L, vSO	S					
7	1962		L, SO	L	L	S	S	L, vSO	S					
7	1963		L, SO	L	L	S	S	L, vSO	S					
7	1964		L, SO	L, vSO	L	S	S	L, vSO	S					
7	1965		L, SO	L, vSO	L	S	S	L	S					
6	1966		L, SO	L, vSO	L, vSO	S	S		S					
6	1967		L, SO	S	L, vSO	L	L		S					
6	1968		L, SO	S	L, vSO	L	L		S					
6	1969		L, SO		L, vSO	L	L		S	S				
6	1970		L, SO		L, SO	L, vSO	L		S	S				
6	1971				L, SO	L, vSO	L		S	S	S			
6	1972				L, SO	L, vSO	L		S	S	S			
6	1973				L, SO	L, vSO	L		S	S	S			
6	1974				L, SO	L, vSO	L		S	S	S			
6	1975				L, SO	L, vSO	L		S	S	S			
6	1976				L, SO	L, vSO	L		S	S	S			
6	1977				L, SO	L, vSO	L		S	S	S			
6	1978				L, SO	L, vSO	L		S	S	S			
6	1979					L, vSO	L		L	S	S			
6	1980					L, vSO	L		L	S	S	S		
6	1981					L, vSO	L		L	S	S	S		
6	1982					L, vSO	L		L	S	S	S		
7	1983					L, vSO	L		L	S	S	S		
7	1984					L, vSO	L		L	S	S	S	L	
7	1985					L, vSO	L		L	S	S	S	L	
7	1986					L, vSO	L		L	S	S	S	L	
7	1987					L, vSO	L		L	S	S	S	L	
7	1988						L, vSO		L	S	S	S	L, SO	L

Källa: Styrelseprotokoll, DN AB, 1953-1988. DA.

som också intog ordförandeposten i styrelsen. Ordförandeposten kommer att behandlas särskilt i kapitel 5.

Några representanter för andra ägare eller ägargrupper än Bonniers fanns inte i styrelsen. Eventuellt kan invalen – och ökningen – av antalet externa ledamöter tolkas som en eftergift från majoritetägarens sida gentemot minoritetsgruppen. Möjligheterna för den stora gruppen av yngre delägare inom Bonnierfamiljen att delta i DN var små, då endast ett fåtal av dem kunde erbjudas en plats i styrelsen.

4.1.4. Styrelsearbetet

Styrelsen i DN möttes tämligen regelbundet, åtminstone en gång per kvartal. Mötesprogrammet följde ett mönster över året. Vanligen hölls tre eller fyra möten under våren och tre under hösten. Årets första möte hölls vanligen i januari eller februari. Det hade karaktären av ett allmänt styrelsemöte, där en mängd olika frågor behandlades. VD följde då upp det föregående årets arbete och redovisade i samband därmed diverse sammanställningar av rörelsens resultat och finansiella ställning, upplagor och annonsvolym. Här fattades exempelvis beslut om personalfrågor, nyanställningar och avskedanden, löner och pensioner, om stipendier och diverse anslag till föreningar och personer. Andra mötet hölls vanligen i mars eller april. Mötet var inriktat på bolagsstämman. Det föregående årets bokslut fastställdes och ett omfattande material sändes i förväg ut till styrelsens medlemmar. Omedelbart efter bolagsstämman samlades styrelsens ordförande och ett par ytterligare ledamöter för att konstituera styrelsen och bestämma arvoden mm. Inför sommaruppehållet hölls som regel ett allmänt möte med betoning på uppföljning, där många olika frågor hanterades.

Höstens första möte hölls i augusti eller september. Mötet var av allmän natur. Halvårsrapportering, investeringar i maskiner, prisfrågor, statistik, löne- och pensionsfrågor var frågor som kunde diskuteras. Under det avslutande decembermötet presenterade VD budgeten för nästa år. Det kan betecknas som ett budget- och planeringsmöte under vilket styrelsen drog upp riktlinjer för företagets olika avdelningar, för investeringsverksamheten, samt för vilka prisjusteringar som kunde bli nödvändiga från det kommande årsskiftet.

Arbetet i styrelsen blev med tiden mer omfattande och mer fokuserat på ekonomiska frågor. Förarbetet, arbetet med utredningar och framtagning av statistik, blev mer framträdande. De bedömningar som presenterades i dessa utredningar ger bilden av att styrelsens arbete blivit mer beroende av VD:ns förarbete. Ett viktigt skäl till detta var att styrelsen växte och informationsbehovet steg, särskilt för personer som saknade en mer löpande kontakt med företagsarbetet. Den ekonomiska rapporteringen var inledningsvis i stort sett begränsad till års- och halvårsbokslut, samt till statistik rörande tidningarnas annonsförsäljning och upplageutveckling. Efterhand kom den periodiska

rapporteringen att bli allt fulligare och icke minst fick likviditetsplanering och likviditetsuppföljning ett större utrymme under 1970- och 1980-talen, då i samband med omfattande investeringar inom produktionen och i andra verksamheter.

Investeringar i maskiner och lokaler var vanliga frågor under 1950- och 1960-talen. Fokus låg helt enkelt på att förbättra tidningarnas förutsättningar att konkurrera. Under 1960-talet dominerade bygget av och arbetet inom den nya anläggningen i Marieberg. Börsintroduktionen var en annan fråga som avhandlades i styrelsen. Mycket av förarbetet med börsintroduktionen skedde dock i ägarbolaget Deni, och frågan behandlas därför i sin helhet i kapitel 6.

Styrelsens arbete blev successivt mer strategiskt orienterat. När det gällde mindre investeringsbeslut inom den löpande verksamheten kan jag konstatera att styrelsen under senare decennier nöjde sig med att ratificera VD:ns redan fattade investeringsbeslut. Detta fick till följd att mindre betydelsefulla frågor föll bort och istället hanterades i andra sammanhang. En orsak till att de sociala frågorna efterhand marginaliserades, hör givetvis samman med att det sociala skyddsnätet i samhället byggdes ut.¹⁹⁰

Redaktionella frågor var inte något som diskuterades i styrelsen. Det intresse som styrelsen visade för tidningarna var mer inriktat på de ekonomiska villkoren för dessa, deras konkurrenssituation, men särskilt deras utveckling och behov av diverse maskiner, lokaler och utrustning för att underlätta verksamheten. Styrelsen var alltså inriktad på produktionen snarare än på det redaktionella arbetet. Däremot var tillsättningar av redaktionsledning och administrativ ledning typiska styrelsefrågor, liksom kontraktsfrågor. Styrelsen hade under hela perioden stort inflytande i anställningsärenden. I ett tidningsföretag där styrelsen inte utövade något direkt inflytande över tidningsredaktionen blev det viktigt att utöva det indirekta inflytandet. Efterhand och särskilt efter det att de anställda blivit representerade kom styrelsen i högre grad än tidigare att samverka med den berörda redaktionen och de fackliga klubbarna i tillsättningsärenden (se vidare i kapitel 5 och 6).

Initiativet till styrelsens utvidgning under 1950- och 1960-talet låg hos majoritetsägaren. Tor Bonnier redovisade vid ett tillfälle i början av 1960-talet, hur man från ägarnas sida såg på styrelsesammansättningen i DN. I styrelsen diskuterades då huruvida chefredaktörer från DN:s och Expressens politiska

¹⁹⁰ Arlebäcks studier visar på att de sociala frågorna i större svenska industriföretag med tiden försvann just till följd av en ökad offentlig välfärd. Arlebäck (1995), s. 219.

redaktion borde ingå i styrelsen eller inte. Enligt Tor Bonnier hade man i ägarkretsen den åsikten att det vore bra om chefredaktörerna kunde alternera. På så vis skulle båda chefredaktörerna i bolagets tidningar få möjlighet till insyn och till ansvar.¹⁹¹

I slutet av decenniet diskuterades företagsdemokrati i styrelsen. Ordföranden Kaj Bonnier framhöll att om utökad närvaro för de anställda i styrelsen skulle diskuteras måste man ta hänsyn till att tjänstemännen och redaktionen redan i viss mån fanns företrädde, genom VD och chefredaktörer. Förhållandena var dock annorlunda för andra arbetstagargrupper. Albert Bonnier jr sade sig dela den grundinställningen att medinflytande var något positivt och att problemet kunde vara att förena ett ökat inflytande med klara ansvarslinjer. "Det gäller att finna mellanformer som ger de anställda tillfälle att medverka i utvecklingen utan att sudda ut företagsledningens och chefernas ansvar".¹⁹² VD Erik Huss förklarade sig vara skeptisk till att de anställda skulle få platser i styrelsen. Man borde istället söka utöka samverkan i företagsnämnden och i det löpande beslutsfattandet. Det var också den vägen DN valde under 1970-talet, nämligen att utöka samverkan mellan företagsledning och grupper av anställda, med en bibehållen ansvarsfördelning över själva beslutsfattandet.

När man i styrelsen år 1977 kom att diskutera styrelsens storlek och det lämpliga i att öka antalet externa ledamöter, uttalade sig ordförande Albert Bonnier jr för en sådan utveckling: "Ett skäl härtill vore att en ökad representation utanför familjen Bonnier i vissa fall skulle kunna stärka bolagets integritet och oberoende." Han pekade, utan att specificera, på krafter som sökte misstänkliggöra familjens position.¹⁹³ Under 1970-talet blev det allt vanligare att man i styrelsen lät utomstående personer närvara vid styrelsemötena. Detta gällde särskilt när man inom bolaget förberedde investeringar i ny teknik, i tidningsproduktionen och inte minst när man implementerade ny teknik. Teknisk personal föredrog då för styrelsen hur tekniken fungerade och redogjorde också för hur tekniken löpande

¹⁹¹ SP, DN AB, 1960-03-16. DA.

¹⁹² SP, DN AB, 1969-11-27. DA.

¹⁹³ SP, DN AB, 1977-05-10. DA. De tre utomstående som valdes in i styrelsen var Sven G Svenson, Jan Wallander och Johan Åkerman. Sven G Svenson var VD i Svenska Sparbanksföreningen, Johan Åkerman var VD i Grängesbergbolaget och Jan Wallander i Svenska Handelsbanken. Svenson blev ledamot 1975. Åkerman och Wallander valdes in i styrelsen år 1977, båda som ordinarie ledamöter. Jan Wallander hade sedan 1960 varit revisorssuppleant i DN AB. Han hade "ärvt" uppdraget efter fadern Sven Wallander. Båda två verkade som suppleanter till Svens bror Åke von Zweigbergk. Jan Wallanders morfar var Otto von Zweigbergk, huvudredaktör på DN åren 1898-1921.

implementerades. Även diversifieringen av bolaget medförde diverse förändringar i styrelsearbetet. Den tidigare fokuseringen på tidningarna DN och Expressen minskade. Istället blev det vanligare att fastighetsrörelsen och andra dotterbolag i koncernen diskuterades. Vanligtvis var då också dotterbolagschefer närvarande och redovisade statistik samt svarade på frågor rörande den egna verksamheten. Denna utveckling fortsatte under 1980-talet då denna krets personer växte, så att vid den studerade perioden slut kunde omkring tio personer utöver styrelsesekretsen delta vid ett sammanträde.

Tidningsföretagets ekonomiska och allmänna situation påverkade tydligt arbetet i styrelsen. Under 1970-talet var styrelsens arbete särskilt intensivt. Det hörde främst samman med att utvecklingen för koncernen och dess framtida organisation och inriktning diskuterades. 1970-talet var det mest problemfyllda decenniet, både ur ekonomisk och organisatorisk synpunkt. Den diversifiering som startades i och med förvärvet av SF år 1973 gick in i ett mer aktivt skede under årtiondets senare hälft. Interna konflikter och ett omfattande arbete med att försöka skapa ett samproduktionsavtal med konkurrenterna i Stockholm medförde större arbetsbelastning för styrelsen.

1980-talet kan ses som en kontrast till 1970-talet. De stora interna motsättningarna inom företaget var överståndna, andra personer hade tagit över och tidningskoncernen gick in i en både ekonomiskt och relationsmässigt lugnare period. Koncernledningen anklagades dock fortfarande av fackets representanter för att vara för aktieägarorienterade. Exempelvis lade VD Clas Reuterskiöld, hösten 1982, under starkt motstånd från fackklubbarna på företaget fram ett åtgärdsprogram. I skrivelser till styrelsen kan man följa fackklubbarnas kritiska inställning. Facket angrep styrelsens och ledningens fokusering på aktieägarnas intressen och deras negligering av de anställda.¹⁹⁴

Prissättningspolitiska frågor diskuterades vid ett fåtal tillfällen, och då utan att ta hänsyn till hur konkurrenterna måhända skulle agera som svar på DN:s utspel. Under 1950- och 1960-talen höjdes priserna regelmässigt som svar på den inflation som drev upp koncernens kostnader. Vissa överläggningar hade DN AB:s representanter med konkurrenterna, vilket man också kan utläsa ur protokollen. Dessa överläggningar gick av allt att döma till så att de verkställande ledningarna för respektive tidningsföretag träffades och DN:s representant öppet beskrev vilka prishöjningar man tänkt att genomföra under den närmaste framtiden. Prissättningen blev mer offensiv under 1970-talet vilket konstaterats i

¹⁹⁴ SP, DN AB, 1982-03-18, bilagor 8 och 9. DA.

kapitel 2. En orsak till detta var att koncernen drabbades av ett kraftigt höjt kostnadsläge. Som framgår av kapitel 2 intensifierades konkurrensen mellan Stockholms morgontidningar under 1970-talets senare hälft. När StT återkom på arenan 1981 såg situationen än mer allvarlig ut. De cirka 10.000 abonnenter DN förlorade hämtades dock snart tillbaka efter StT:s nedläggning. Därefter användes priset i konkurrensen på ett mer tydligt sätt. För att locka nya läsare erbjöd både SvD och DN i större utsträckning läsarna rabatter. Meningen var att på sikt minska prisargumentets betydelse och att förhindra att läsare skulle anpassa sina preferenser till motståndarens tidning.¹⁹⁵

4.2. *Det strategiska beslutsfattandet*

4.2.1. Inledning

För att något mer ingående analysera arbetet i styrelsen har jag för avsikt att närmare beskriva några viktigare frågor av strategisk natur som varit uppe till diskussion i styrelsen under decennierna. Företagets sätt att hantera problem och kriser är principiellt intressant och är av strategisk betydelse för företagets överlevnad och dess förmåga att utvecklas. Utarbetandet av nya affärs- och utvecklingsstrategier är viktiga frågor i detta sammanhang.

Ett par frågor var särskilt centrala i DN under 1950-talet. Den första rörde papperskostnader och tillgången på papper. Priset på papper steg dramatiskt (se kapitel 3). Detta skapade svårigheter för tidningsföretagen, däribland DN. Det fanns inte så mycket styrelsen kunde göra åt det. Ett sätt var att söka integrera verksamheten bakåt, mot tidningspappersbruken. DN förvärvade också en större post i Sveriges ledande pappersföretag (se avsnitt 4.2.2.). Den andra frågan som blev aktuell under 1950-talet var tidningskoncernens växande lokalproblem, som hörde samman med koncernens tillväxt och svårigheter att finna lämpliga, lediga lokaler i Stockholms innerstad. Hyrorna steg under högkonjunkturerna på 1950-talet, vilket föranledde styrelsen att diskutera olika alternativ. Man bestämde slutligen att flytta ut från centrum och själv bygga ett modernt tidningshus i närheten av Stockholms nya in- och utfart, nämligen nära den nybyggda Essingeleden (se avsnitt 4.2.3.).

Tidningarnas utveckling var fortsatt stark under 1960-talet. Efter en serie högkonjunkturer under 1950- och 1960-talet förändrades dock förutsättningarna

¹⁹⁵ Borin 2000-04-05, s. 32.

för DN under 1970-talet. Förutom besparingar och effektiviseringar inriktades företagsledningens arbete på att finna nya utvecklingsstrategier för tidningskoncernen, som kunde stärka koncernens ekonomi och hjälpa företaget ur en hotande situation med långsamt sjunkande upplaga, stigande kostnader och starkt konjunkturoberoende. Tidningsföretaget kom under decenniet att utveckla nya verksamheter och förvärva andra företag. Det som här beskrivs som diversifieringen av DN innebar att koncernen investerade i fastigheter och i andra medier. Styrelsen kom att stödja en tämligen omfattande diversifiering av företagets verksamhet och tillgångar under 1970- och 1980-talen (se avsnitt 4.2.4.).

Tidningsföretag behöver med jämna tidsintervaller göra kostsamma investeringar i anläggningstillgångar. Valet av tidpunkt, liksom valet av teknik, blir ofta kritiskt för hur företaget utvecklas därefter. För konkurrenter med differentierade produkter finns det sannolikt bara en mycket begränsad risk att samarbeta på produktionssidan. Däremot kan det av andra skäl vara svårt att få ett samarbete till stånd. Till skillnad från tidigare valde man alltså från DN:s sida att under 1970- och 1980-talen söka samarbete med konkurrenterna i Stockholm (se avsnitt 4.2.5.).

4.2.2. Tidningspappersfrågan och aktieförvärv i Holmen

Under 1951 och ett par år framöver förvärvade DN aktier i Holmens Bruks & Fabriks AB (Holmen). I en samaktion med det Bonnierägda företaget Åhlén & Åkerlund (Å&Å), förvärvade DN 1951-1953 17.500 aktier, eller något mer än 6 procent av utestående aktier i Holmen. Innehavet utökades därefter successivt till omkring 15%. Den officiella förklaringen som gavs var att affärsmässiga skäl låg bakom affären.¹⁹⁶ Framtidsutsikterna bedömdes vara goda för de svenska pappersbruken i allmänhet och anledningen att man gått in i Holmen var helt enkelt att man kände till detta bolag något bättre. VD Helge Heilborn hänvisade också till att de stora tidningarna i England och USA agerade på likande sätt.¹⁹⁷ Ett syfte var uppenbarligen att stärka sin förhandlingsposition visavi leverantören och om möjligt säkra sin tillgång på tidningspapper.

Tidningsföretagen rådde själva inte över sin konsumtion av tidningspapper vid denna tidpunkt. Priser och kvantiteter bestämdes i centrala förhandlingar mellan Tidningsutgivarna (TU) och en delegation från Svenska Tidningspappersbrukens Förening. Tidningar som DN och Expressen lämnade varje år in beställningar på

¹⁹⁶ Holmens Bruk AB hade en total aktiestock om 280.000 aktier vid denna tid. Ragnar Söderberg var den störste ägaren vid sidan av DN. Denne hade cirka 16.500 aktier.

¹⁹⁷ SP, DN AB, 1953-12-14. DA.

hur mycket papper som man förväntade sig göra av med. Genom att centralt arrangera marknaden kunde tidningsföretagen hanteras någorlunda lika, samtidigt som exporten av papper prioriterades, både av pappersbruken och av den svenska regeringen. Den reglerade marknaden innebar därmed också att expansiva tidningar bromsades upp. De kunde helt enkelt inte få mer papper än den bestämda tilldelningen. Förhandlingar sköttes från TU:s sida av en särskild pappersnämnd.¹⁹⁸ Tidningsmarknaden reglerades redan tidigare genom den sk Priskontrollnämnden, som styrde tidningarnas prissättning av prenumerationer och lösnummer. Vid 1950-talets början lyftes en del av dessa restriktioner, vilket gjorde det möjligt för DN att höja priserna.¹⁹⁹

Under förra hälften av 1950-talet prioriterades exporten av tidningspapper, något som ledde till att många svenska dagstidningar fick en mindre mängd papper än de önskade. De få tidningspappersbruken gick för högvarv. Holmen, vars största kund var DN AB, kunde inte öka utbudet på kort sikt, då bruken gick för full kapacitet. För DN fanns det goda skäl att försöka påverka sin situation. Med en större minoritetspost som bas ökade möjligheterna att påverka besluten i Holmen, t.ex. att initiera investeringar i produktionen, vilket på sikt skulle förbättra DN-koncernens möjligheter att få tillräckligt med papper. Efterhand kom papperspriserna att stabiliseras. Under 1960-talet låg de tämligen stabilt kring 65 öre per kilo.

Från Holmens sida var man bestört över att dess största kund försökte knyta bolaget till sig. Styrelsen gick därför ut i dagspress och varnade aktieägare för att sälja sina aktier då dessa kunde tänkas förvärvas av DN.

"Enligt styrelsens bedömande är det icke förenligt med bolagets och aktieägarnas intresse att en av bolagets största kunder vinner direkt inflytande på bolagets skötsel... Bolagsstyrelsen hemställer vidare att de aktieägare som önskar tillvarata sina gemensamma intressen och stödja styrelsen i dess strävan för bolagets ostörda utveckling ville underteckna och insända fullmakt samt bilägga en försäkran att de verkligen innehar aktierna. Slutligen hemställer styrelsemedlemmarna till aktieägarna att innan försäljning av aktier i bolaget sker ta kontakt med någon av dem som tillhör styrelsen."²⁰⁰

¹⁹⁸ ÅR, DN, 1956, s. 9-10.

¹⁹⁹ ÅR, DN, 1950, s. 6.

²⁰⁰ SP, DN AB, 1953-12-14. DA.

Uppenbarligen önskade ledningen för Holmens inte få en ny storägare i bolaget som kunde utöva press och kräva inflytande. Drygt ett halvår tidigare, i april 1953, skrev Helge Heilborn till chefredaktören på DN, Herbert Tingsten, om Tor Bonniers planer:

"När det gäller att placera de genom Billingsfors försäljning frigjorda medlen, ansåg både Tor och jag, att man borde söka kombinera kravet på viss värdebeständighet med möjligheten att skaffa sig insyn och visst inflytande i Holmens Bruks & Fabriks A.B., som är Dagens Nyheters störste leverantör av tidningspapper... Den hittillsvarande störste aktieägaren i Holmens Bruk är generalkonsul Ragnar Söderberg, som förfogar över cirka 16.500 aktier. Som mål för vårt förvärv sattes 17.000 aktier, varigenom Dagens Nyheters A.B. i varje fall skulle komma i paritet med Söderberg. Inköpen har pågått sedan våren 1951... I dag är läget det att Dagens Nyheter äger cirka 16.000 aktier och Åhlén & Åkerlund cirka 1.500. Av Dagens Nyheters aktier har för att förhindra reducering av rösträtten vid bolagsstämman 3.500 aktier överförts till Åhlén & Åkerlund. Aktierna kvarligger emellertid hos oss och likviden har fått formen av en revers. Meningen är att transaktionen skall kunna återgå, när vi så anser lämpligt."²⁰¹

I brevet noterade Heilborn vidare att man skulle försöka få en styrelseplats i Holmen, men att Tor Bonnier och han var eniga om att inte försöka genomdriva önskemålet, såvida inte en frivillig överenskommelse kunde uppnås. Genom sin gemensamma aktion visade DN och Bonniers sin kapacitet att påverka. Redan tidigare hade Bonniers visat intresse för pappersbruk. Köpet 1949 av Billingsfors-Långed, ett mindre bruk med skogstillgångar och massatillverkning, drevs igenom av Albert Bonnier jr och Helge Heilborn. Efterhand som investeringen visade sig lyckosam blev också Tor Bonnier engagerad. Bonnierägda Å&Å var också involverat i Billingsfors. År 1951 köpte Å&Å DN:s Billingsfors-aktier. VD Heilborn var liksom vid Billingsforsförvärvet den pådrivande kraften när man köpte Holmen-aktier.

Herbert Tingsten oroade sig för att dessa affärer kunde skada DN, ge företag och tidning dålig publicitet. Tingsten såg till att bolagets revisorer granskade Billingsfors-kontraktet mellan Å&Å och DN, för att se att köparen inte betalade ett för lågt pris för aktierna. Kritiken synes ha varit berättigad och Heilborn

²⁰¹ SP, DN AB, 1953-04-09, bilaga 2. Brev, Helge Heilborn till Herbert Tingsten. DA.

tingades försvara upplägget av affären. Resultatet blev att Bonniers tvingades gå med på en förändring av villkoren för köpet av Billingsforsaktier.²⁰²

Heilborn kom under 1953 att för DN:s räkning kräva en styrelseplats i Holmens bruk. Ordföranden Ragnar Söderberg och VD Christian von Sydow vägrade. Som skäl angav de att andra tidningsföretag skulle reagera negativt och att ett informationsproblem uppstod, genom att DN fick mer information än övriga kunder. Man föreslog istället att DN skulle informeras löpande om bolagets utveckling och resultat. Efter detta kommenterade Heilborn i brev till Tor Bonnier att han hoppades att hans utspel skulle påverka Holmens styrelse och leda till att de sänkte priset för storkunder, och att kvantitetsrabatten därmed återinfördes.²⁰³ Hur mellanhavandena mellan storägarna Söderberg och DN skulle se ut bestämdes också under 1953. Parterna kom överens om att DN och Bonnier tills vidare gav upp kraven på en styrelseplats. Istället skulle DN träffa representanter från Holmen en gång i kvartalet, för att få information om bolagets ekonomi och andra frågor. Ordföranden Söderberg garanterade att DN liksom andra större kunder kunde räkna med vissa, icke specificerade, fördelar.²⁰⁴ Under 1960-talet fick DN ändå en plats i Holmens styrelse. Det var VD Erik Huss som representerade DN (Bonnierintresset). Denna utökade möjlighet att följa arbetet i koncernen hade sedan DN under resten av den tid man var storägare i bolaget.

Inget tyder på att DN funderat på att förvärva bolaget, utan man ville på detta vis få insyn och utöva viss kontroll. Med förändrad skattelagstiftning ökade möjligheterna att få ut ett överpris för en stor aktiepost. Utdelningen på större poster – om 25 procent och större – var befriade från skatt. Det fanns enligt Erik Huss därför ingen anledning att göra sig av med tillgången, då utdelningarna från bolaget var skattebefriade.²⁰⁵ Denna slags skattefrihet för större innehav infördes 1962.²⁰⁶ Som vi sett i föregående kapitel utökades innehavet i Holmen under 1970-talet, för att därefter säljas år 1988. På frågorna om varför man sålde Holmen och

²⁰² Sundin 1999-08-23, s. 23-25

²⁰³ Sundin 1999-08-23, s. 26.

²⁰⁴ Mötet mellan Tor Bonnier och Ragnar Söderberg, båda styrelsemedlemmar i Stockholms Enskilda Bank, hölls hos Marcus Wallenberg. Sundin 1999-08-23, s. 27.

²⁰⁵ Bolagsstämmoprot., DN AB, 1968-04-25. DA. Erik Huss redogjorde för ett utslag i Regeringsrätten, där det faststälts att DN:s innehav i Holmen skulle anses som "organisationsaktier", vilket innebär att ett rörelsesamband ansågs föreligga vilket medförde skattefrihet på utdelning från bolaget.

²⁰⁶ Lindgren (1994), s. 101-102.

om man förlorade något på att göra sig av med företaget svarade VD Clas Reuterskiöld att:

"Det var väldigt enkelt. Vi hamnade i en situation som minoritetsägare i Holmen i höstas sedan Ratos sålt sin post. Då vi fick chansen att kliva ur till ett synnerligen bra pris kunde vi inte tacka nej.²⁰⁷

"Holmenaktierna var en väldigt god kapitalplacering för Marieberg. Och Holmen är ett mycket välskött företag. Däremot var aktieposten i bolaget aldrig strategisk utifrån synvinkeln att vår rörelse skulle vara bättre försörjd med tidningspapper. Så fungerar inte affärsvärlden. Det skulle vara omöjligt för Holmen att gynna Marieberg bara för att vi var stora aktieägare i företaget."²⁰⁸

4.2.3. Lokalfrågan och investering i Marieberg

Till de mer allvarliga problemen för tidningskoncernen under 1950-talet hörde lokalbekymmer. Den snabba expansionen var huvudsakligt skäl till dessa. Utökad personalstyrka och växande behov av tryckerilokaler medförde ideliga omflyttningar inom existerande lokaler, liksom den snabba utvecklingen på maskinområdet. Lokalproblemen behandlades gång på gång i styrelsen. Under det att tidningarnas lokalsituation blev allt mer akut kom styrelsen att tillsätta utredningar och försöka finna mer permanenta lösningar på problemen. Lokalsituationen i Stockholm var särskilt svår. I tidningskvarteren fanns få lediga lokaler. Bolaget DN kunde välja mellan att hyra andra lokaler i någon annan stadsdel, att bygga ut sina kontor i Klarakvarteren, eller bygga nya lokaler på någon annan adress, exempelvis något utanför stadskärnan där markpriserna var lägre. Överläggningar fördes med de lokala myndigheterna. I 1955 års verksamhetsberättelse kunde man exempelvis läsa att:

"Inom styrelse och bolagsledningen har företagets lokalfråga under året varit föremål för ingående överväganden. Även förhandlingar med stadens myndigheter om bolagets fastighetsfrågor har inletts... med hänsyn till frågans sammanhang med regleringen av Nedre Norrmalm och de planerade omläggningarna av Klarakvarteren och Tegelbacken

²⁰⁷ *Veckans Affärer* (1988), 15/9, nr 37. Intervju med Clas Reuterskiöld.

²⁰⁸ ÅR, Tidnings AB Marieberg, 1987, s. 6. Att sälja tidningspapper billigare till DN än till dennes konkurrenter var uteslutet, dels därför att priserna på papper var slutna genom centrala avtal, dels därför att det var lagstridigt enligt Aktiebolagslagen (ABL) att gynna en aktieägare på de andras bekostnad. ABL, regler om förtäckt vinstutdelning.

framstår det som nödvändigt att man når en definitiv lösning av bolagets framtida lokalfråga under 1956. Bolagets starka expansion har under året ytterligare accentuerat trångboddheten och nödvändiggjort förläggning av delar av rörelsen i förhyrda lokaler i andra fastigheter, vilket försvårat en rationell drift.²⁰⁹

En snar lösning av lokalfrågan framstod både från ekonomisk och teknisk synpunkt som en förutsättning för en fortsatt rationell utveckling av bolagets verksamhet. Stockholms stad ville att bolaget skulle stanna i Klara, men styrelsen sökte en friare lösning, då de nödvändiga gatuombyggnaderna i centrum förutsattes medföra besvärliga förhållanden, särskilt med avseende på leveranser till och från företaget. Förhandlingarna mellan bolagets ledning och olika myndigheter fördes under 1956, men utan att man nådde något resultat.²¹⁰

Styrelsen tillsatte en kommitté 1956, som skulle utreda möjligheterna att finna en lämplig lösning. Kommittén bestod av vice ordföranden Kaj Bonnier, Yngve Larsson, samt VD:n Helge Heilborn.²¹¹ Kommittén kom att göra diverse utredningar och tog i samband därmed också kontakter med kommunen för att se om det fanns några lämpliga tomter lediga. 1956 fick man uppgifter om att det fanns tomter i Mariebergsområdet. I förhandlingarna som följde diskuterades också andra alternativ. Yngve Larssons politiska erfarenhet och nätverk underlättade självklart kontakterna mellan bolaget och kommunpolitikerna. VD hade även vidtalat borgarrådet Erik Huss, under 1940-talet vice VD i DN AB, som lovade driva frågan och hjälpa bolaget att nå en lösning. Denne var då finansborgarråd i Stockholm, men kom 1961 att efterträda Heilborn som VD för DN-koncernen. Efter ett par års arbete förordade kommittén en ny anläggning i Marieberg. Köpekontraktet med Stockholms stad avslutades 1959.²¹²

Staden hade tidigt ställt sig positiv till Mariebergförslaget. För den var det bra om trycket i centrum minskade och företag flyttade ut.²¹³ VD Helge Heilborn var en av dem som starkast förordade Mariebergsalternativet. Kaj Bonnier underströk att mycket talade för en flytt. Mariebergsområdet, menade han, erbjöd i allt väsentligt

²⁰⁹ ÅR, DN AB, 1955, s. 9.

²¹⁰ ÅR, DN AB, 1956, s. 9.

²¹¹ SP, DN AB, 1956-02-29. DA.

²¹² Förhandlingen mellan DN-koncernen och Stockholms stad har beskrivits i krönikan om DN. Adrup & Nordell (1989a), s. 274.

²¹³ SP, DN AB, 1956-05-29. DA.

en mer lämplig lösning än att stanna kvar i centrum. Kaj Bonnier ansåg att den grupp som tidigare tillsatts för att utreda ärendet skulle få i uppdrag att göra "en förutsättningslös och allsidig undersökning av alternativet Marieberg." Gruppen skulle studera alternativets kvaliteter från kommunikationssynpunkt, närheten till flyg, bilvägar och järnväg, samt också förhandla med Stockholms stad och sköta alla byggtekniska och ekonomiska frågor.²¹⁴

Företagsledningens lyfte fram följande argument för flytten: högkonjunkturen i Sverige drev upp hyrorna i Stockholm; tidningarna fick inte plats i de gamla lokalerna som dessutom var omoderna och föga lämpliga för tidningsproduktion; trafiksituationen i Klara var kaotisk under vissa tider av dygnet, vilket försvårade leveranser till och från företaget; samt att man i nya lokaler fick möjlighet att satsa på ny teknologi, storskalig produktion och dessutom erhålla lägre hyra per kvadratmeter.²¹⁵

Det definitiva beslutet att bygga i Marieberg fattades av styrelsen 1959.²¹⁶ Dessförinnan hade en del styrelsemedlemmar och nyckelpersoner i den administrativa ledningen varit ute på studieresor till tidningsföretag i Europa och Amerika och förberett ett slutligt ställningstagande i fråga om utformningen och valet av produktionsteknik. Beträffande den planerade förnyelsen av pressparken förbereddes kontakter med ledande producenter av rotationspressar i Europa och USA. Bygget stod färdigt 1964, en skyskrapa helt nära Stockholms in- och utfartsvägar med den nybyggda Essingeleden, vid Västerbrons norra landfäste.

Kaj Bonnier visade större intresse än Tor för Mariebergsbygget. Kaj delade inte Tors stora tveksamhet inför det finansiella risktagande som ett nybygge kunde medföra. Tor Bonnier motiverade sin tveksamhet med att reportrarna behövde känna stadens puls och att en flytt från centrum skulle medföra att kvaliteten på politiska reportage skulle bli lidande. Han underströk också att erfarenheter från USA visade att det i efterhand var svårt att räkna hem en sådan stor investering. Tidningsbranschen var en mogen bransch, hävdade han, varför man inte kunde förvänta sig en ökad efterfrågan.²¹⁷ Tors synpunkter motsades av de beräkningar som gjorts. Dessa pekade på att det var företagsekonomiskt möjligt.²¹⁸ Byggets

²¹⁴ SP, DN AB, 1956-05-29, bilaga 3. Brev, Kaj Bonnier till DN AB:s styrelse, 1956-05-22. DA.

²¹⁵ ÅR, DN AB, 1957, s. 9; ÅR, DN AB, 1958, s. 9-10.

²¹⁶ SP, DN AB, 1959-03-11. DA.

²¹⁷ SP, DN AB, 1959-02-28, bilaga 4. PM från Tor Bonnier. DA.

²¹⁸ SP, DN AB, 1959-02-28. DA.

effekter på företagets ekonomi blev heller inte särskilt allvarliga. Bolagets soliditet sjönk visserligen från 30 till 25 procent åren 1962-1963, men vinsterna under de följande åren medförde en snabb återhämtning.²¹⁹ Fördelarna med nybygget övervägde nackdelarna. Sedan anläggningen färdigställdts förändrades också marknadsförhållandena (se kapitel 2). Den nya tekniken som användes medförde att kvaliteten på tidningarna höjdes. DN höjde sin kapacitet från 54-sidigt format till en produktion av 72 sidor i dubbelproduktion. Med de nya tryckpressarna blev tidningstexten och bilderna tydligare och annonserna kunde tryckas i fyrfärg, vilket medförde högre kvalitet för annonsörer och läsare.²²⁰ Bygget av en 23 våningar hög skrapa bidrog givetvis med en viss symbolik, över det framgångsrika företaget. Som marknadsföringsinstrument fungerade den utmärkt, genom att tidningarnas namn i ljustext kunde läsas vida omkring och särskilt väl från den nya Essingeleden.

Kritiker till flytten har pekat på att det inte var särskilt nödvändigt att bygga ett så stort tidningshus. En del kritik fortsatte sedan bygget stod färdigt, även om styrelsen då hade lämnat ärendet helt och hållet. Bygget ledde enligt kritikerna till att DN byråkratiserades i onödan och att kontakterna blev sämre mellan olika avdelningar, särskilt på tidningen DN.²²¹

4.2.4. Expansion och diversifiering

DN var inte det enda svenska företaget som diversifierades under 1970-talet. Influenserna kom avgjort från USA. Där hade många större företag diversifierats under 1950- och 1960-talen. Få gjorde det dock i Sverige. Ett undantag i detta avseende utgjorde AB Bonnierföretagen som under Albert Bonnier jr:s ledning utvecklade ett medieföretag till en diversifierad mediekoncern, med betydande intressen i industri och handel. Eftersom också DN AB är ett Bonnierdominerat företag under denna period, är det följdaktligen rimligt att fråga sig om

²¹⁹ ÅR, DN AB, 1966, s.2. Soliditeten beräknad som kvoten av eget och totalt kapital.

²²⁰ För en beskrivning av DN-koncernens teknik, se Adrup & Nordell (1989b), s. 262-264 och årsredovisningar för Dagens Nyheter AB åren 1962-1964.

²²¹ Olof Bergman, skribent i "En krönika om DN", spekulerar om att investeringen i ett så högt hus inte fattades på grundval av produktionsrationella skäl, utan snarare ska ses som ett utslag av optimism och fåfänga, som då bestod i att vilja visa sig högst och störst och bäst. Främst menar Bergman att investeringen var felaktig, då snart ny teknologi skulle möjliggöra nya former för produktion, där inte nödvändigtvis redaktion och produktion behövde ligga i samma huskomplex. Adrup & Nordell (1989b), s. 262-264.

diversifieringen kan motiveras av ägarstrukturen i företaget och vilken roll ägarstyrning spelade i denna process.²²²

Flera företag såg vid denna tid diversifiering som en mycket attraktiv strategi, därför att den kunde medföra tillväxt med minskad risk. Särskilt tre moment kan framhållas som underliggande motiv vid diversifiering: riskspridning, tillväxtmaximering och sökande efter marknads-makt. Marknader ger aktörer möjlighet att sprida verksamhet och risk. Särskilt företag på mogna marknader har ofta sökt sig till nya, mer expansiva områden. En produktmix är liksom en investeringsportfölj ett alternativ för att sprida risk. Riskspridningsmotivet torde gynna företag i situationer där efterfrågan skiftar. För ett tidningsföretag är konjunkturberoendet ofta ett problem, vilket tydligt framkommit i föregående kapitel. Ett problem med dessa förklaringar, är att de inte specificerar de strukturella och historiska förhållanden som orsakar strategiförändringen.²²³

De andra motiven till diversifiering, nämligen tillväxtmaximering och sökande efter marknads-makt, synes vara besläktade. I vissa branscher och på vissa marknader kan det vara en konkurrensfördel att vara stor. Detta kan medföra att det blir lättare att erhålla finansiering och att maktbasen ökar i förhållande till andra aktörer, privata och offentliga. Inom mediemarknaden finns uppenbara fördelar med en diversifieringsstrategi. Ett företag med bokförlag, radio, tidningar, tidskrifter och tv kan på olika sätt stödja den egna gruppens försäljning. En tidning kan skriva om böcker och om radio och TV. Reklam i tidningar kan subventioneras inom gruppen och i övrigt blir det massmediala genomslaget mer kraftfullt om olika medier bearbetar publiken. Den potentiella politiska och ekonomiska makt som massmedia har kan inte bortses ifrån. En dominerande position medför större potentiell makt, vilket är huvudorsaken till att familjen Bonniers starka position ofta varit en ämne för diskussion rörande makt och medier.

Företagsledningen hade i början av 1970-talet, istället för en diversifiering, kunnat välja andra strategier. Ett alternativ hade varit att förvärva andra tidningar,

²²² I Bofö:s fall var skatteskal pådrivande i diversifieringsprocessen. Men, även Albert Bonniers personliga bild av expansionens fördelar visavi lönsamhet och hans tro på behovet av riskspridning hade betydelse. Se Larsson (2001), s. 369-270. Jag återkommer till denna diskussion om Alberts syn på företag och företagande under kapitel 5.

²²³ Institutionella villkor, ägarförhållanden och maktförhållanden, informella och formella institutioner, kan avgöra strategiförändringens riktning. Fligstein (1991), s. 318.

lokaltidningar, som var till salu.²²⁴ 1972 hade familjen Bonnier, via AB Bonnierföretagen erbjudit sig att ta över Göteborgs Handels- och Sjöfarts-Tidning. Denna fråga kom även upp i DN:s styrelse, då tidningen året efter hade riktat sig till DN:s VD för att se om bolaget kunde tänka sig att bidra till en lösning av tidningens problem. Douglas klargjorde i brev till styrelsen att man inte kunde tänka sig köpa tidningen, då dess finansiella situation såg allt för vanskelig ut.²²⁵ Genomdrivandet av en horisontell strategi var bara teoretiskt möjlig, vilket också är den sannolika orsaken till att DN-koncernen valde en annan väg. Frågorna om förvärv av andra tidningar torde också ha varit alltför känslig för att diskuteras i styrelsen. De redaktionella ledningarna, som var representerade i styrelsen, skulle inte acceptera en dylik affär, vilket företagsledning och ordförande väl var medvetna om. Att förvärva ytterligare tidningar var heller ingen ambition från familjen Bonniers sida, åtminstone inte utåt. Inom det helägda Bonnierföretagen startade man dock Dagens Industri i mitten av 1970-talet.

De två huvudorsakerna till att DN inte förvärvade tidningar var att bolagets dominerande position på marknaden, samt dess ägarstruktur, med familjen Bonniers som dominerande ägare, i praktiken omöjliggjorde en vidare satsning på tidningsnäringen. För ett tidningsföretag är den långsiktiga lönsamheten viktig, därför att investeringen i ny teknik är så stor. Det förutsätter att vinster kan ackumuleras under många år.²²⁶ Ett börsnoterat företag kommer naturligen att försöka finna vägar att expandera eller att på andra sätt förbättra förutsättningarna för långsiktig lönsamhet och uthållig konkurrenskraft.

En väg att utvecklas var möjligen att investera utomlands, i utländska tidningar. Denna möjlighet diskuterades emellertid inte i styrelsen, även om en nyutträd VD, Gustaf Douglas, under våren 1974 ansåg detta vara något att fundera på då det kunde vara ett sätt att utnyttja kompetensen i bolaget.²²⁷ Tillsättandet av en ny VD möjliggjorde på sätt och vis den nyorientering som bolaget genomförde under 1970-talet. Vid sina studier vid Harvard Business School under 1960-talet hade

²²⁴ Stig Hadenius menar att Nerike Allehanda-gruppen förhört sig med DN om att sälja ett par tidningar, Motala Tidning, Bergslags-Posten och Nerikes Allehanda. Intervju, Stig Hadenius, 2001-06-06. Se Jonsson (2000), s. 78-80.

²²⁵ Enligt brevet från Gustaf Douglas till styrelsens medlemmar var det första gången som tidningen hade tillfrågats om att hjälpa tidningen Göteborgs Handels- och Sjöfarts-Tidning. 1973-10-12, bilagd styrelseprotokoll utan att ha diskuterats under själva styrelsemötet. SP, DN AB, 1973-11-01. DA.

²²⁶ Douglas (1980), s. 34-35.

²²⁷ ÅR, DN AB, 1973, s. 32.

Douglas kommit att studera de nya strategier som blivit mer populära i USA – portföljförvaltning och diversifiering. Ett par år tidigare hade Albert Bonnier jr tillträtt som ordförande i DN. Med tanke på vad denne åstadkommit som VD i AB Bonnierföretagen under 1950- och 1960-talet, låg det nära till hands att förvänta sig att strategiarbetet i DN AB skulle komma att reformeras.

Diversifieringens förespråkare motiverade satsningarna på nya företag och aktieförvärv med att det gav möjligheter att höja lönsamheten, minska konjunkturkänsligheten och samtidigt vidga företagets kompetens, vilket kunde vara en drivkraft för framtida expansion. I en intervju pekar den då nytillträdde VD:n Gustaf Douglas på möjliga utvecklingsvägar för framtiden:

”Möjligheterna för Dagens Nyheters AB att expandera inom tidningssektorn måste bedömas som begränsade. Även inom tidningssektorn vore handlingsutrymmet för Dagens Nyheters AB beskuret. En vidare, och för framtiden intressantare inriktning av Dagens Nyheters AB:s verksamhet vore mediasektorn, omfattande delområden såsom tidningar, radio, TV inklusive KTV (Kabel-tv, förf. anm.) samt kassetter och bildskivor, spelfilm, eventuella andra kommunikationsmedia liksom olika reklammedia vid sidan härav.”²²⁸

Tanken var att utveckla bolaget i riktning mot media, något som låg nära till hands, då den dominerande ägargruppen Bonniers hade erfarenheter och en stark ställning på det området. Det är intressant att se att man från VD-håll betonar reklammedier och kabel-tv som framtida tillväxtområden. Det fanns under 1970-talet en hel del nya reklambärande medier och fler kunde förväntas komma, vilket kunde sätta press på dagstidningar.²²⁹ Denna utveckling på medieområdet följdes med visst intresse inom bolagets styrelse. Aktiviteten var dock högre på andra håll inom Bonniersfären. Efter förvärvet av Svensk Filmindustri 1973 gjordes inga större nysatsningar på medier. Det synes som att den ursprungliga planen förändrades och att fastighetsmarknaden blev mer intressant. Enligt egen utsago hade Douglas ett konservativt och konventionellt utformat uppdrag – att driva företaget på traditionellt sätt. Stefan Sveningsson har hävdad att tidningsverksamheten var under ständig utvärdering från Douglas sida. Douglas sökte

²²⁸ SP, DN AB, 1973-11-01. DA.; ÅR, DN AB, 1973, s. 32. Uttalande av VD Gustaf Douglas.

²²⁹ Nyberg (1999), s. 44.

ekonomiska mått på verksamheten och dess lönsamhet och hade tidigare uttalat sig för att öka lönsamheten, vilket tolkades som att han var en ägartillvänd VD.²³⁰

Kritiska röster från den egna organisationen, mot den nya bredare affärsstrategin, höjdes redan när förvärvet skedde av Svensk Filmindustri år 1973. I styrelsen var särskilt Olof Lagercrantz kritisk. Som en av chefredaktörerna för DN befarade han att ägaren försökte stärka makten över mediemarknaden och han var rädd att satsningen var en början på en bred mediasatsning:

”Det vore olyckligt att skapa en situation där t ex tidningen Dagens Nyheters filmrecensenter skulle bedöma SF:s prestationer... Förslaget måste anses vara utomordentligt olyckligt. En koncentration på tidningsverksamheten vore riktigast. Med den ägarstruktur företaget har borde ingen utökning ske inom den opinionsbildande branschen.”²³¹

Ordföranden menade att Lagercrantz överreagerade och att man måste ge tidningsföretaget möjlighet att utvecklas också på näraliggande områden. Dessutom erbjöd satsningen på SF en möjlighet för bolaget att vara med i utvecklingen av nya marknader när ny teknik och medier lanserades.²³² Självklart fanns också en möjlighet för familjen Bonnier att skapa samordningsfördelar på det sätt som Lagercrantz förde fram.²³³

En offensiv satsning på mediebranschen var provocerande mot grupper av anställda som såg tidningsutgivning som en särdeles viktig del av det demokratiska samhället och där företagets strategier måste utformas i harmoni med tidsandan och efter noggrant övervägande av hur marknaden skulle påverkas av bolagets agerande. I en situation när Bonniers redan var dominerande och DN AB Sveriges ledande tidningsbolag, fanns det anledning att besinna sig. Den redaktionella personalen var tillsammans med den inom produktionen negativ till de satsningar som gjordes utanför tidningsnäringen. Självklart drevs personalgrupper som var emot diversifieringen av sin självbevarelsedrift och möjligen också av frustration över att företagsledningen bestämde viktiga frågor utan att de själva kunde vara med och påverka besluten. Grafiker, liksom en stor grupp journalister, var emot diversifieringen och talade varmt för ökad företagsdemokrati. Kritiken var som

²³⁰ Sveningsson (1999), s. 86.

²³¹ SP, DN AB, 1973-11-01. DA.

²³² SP, DN AB, 1973-11-01. DA.

²³³ Möjligheterna för Bonniers att dra nytta av kulturbevakningen, av böcker och filmer, kunde givetvis ha varit argument bakom affären.

mest intensiv under åren 1973-1978, fem år när DN-koncernen snabbt utvecklade nya verksamheter.²³⁴

Diskussionen inom styrelsen och i övrigt inom organisationen pekar på att motståndet främst härrörde från känslan att tidningarna skulle få en mindre framträdande plats i företaget än tidigare, att ägarna och ledningen inte satsade tillräckligt på tidningarna och i framtiden skulle kunna tänkas ytterligare minska intresset och kanske rentav sälja tidningarna – eller åtminstone DN. En annan kritik som mötte förslagen var den att Bonniers gick in på ytterligare ett område inom medier. Denna kritik tog fasta på det faktum att Bonnier borde vara försiktiga i sin expansion och inte riskera att statsmakterna skulle ingripa, eller att läsare skulle vända sig emot DN, därför att opinionen helt enkelt inte gillade att Bonnier stärkte sin makt.

Olof Lagercrantz beskriver hur han, när StT lades ned, befarade en situation där allt färre tidningar överlevde och där borgerlig press fick en allt mer dominerande ställning. Detta var i själva verket en bevekelsegrund för hans arbete med att radikalisera DN. Han såg ett behov av att försöka balansera ägarnas makt.²³⁵ De unga, radikalt orienterade, journalister som anställdes under sent 1960- och tidigt 1970-tal tilläts få sitt politiska engagemang att lysa igenom i reportage- och nyhetstexter. Radikaliseringsprocessen under 1960-talets senare del kom till tydligt uttryck i DN.²³⁶

Gustaf Douglas presenterade i november 1975 en PM om riskspridningens utgångspunkter. Kärnan i denna var att bolaget borde satsa på tre verksamheter, tidningar, finansrörelse och filmrörelse.²³⁷ Redan ett par år tidigare, i samband med och i försvar av förvärvet av SF hade Douglas diskuterat problem och möjligheter förknippade med diversifieringsstrategin.

”Från DN AB:s styrelse har i olika sammanhang rests krav på diversifiering. Man bör då vara medveten om att diversifiering ställer företagsledningen inför betydande problem, speciellt om diversifiering skulle föra DN AB in på främmande områden. Den bästa typen av

²³⁴ Om konflikterna i koncernen kan man läsa i Adrup & Nordell (1989b), bland annat ss. 87-88, 262-265, 299, 388-390. Se också Sveningsson (1999), s. 90-93.

²³⁵ Lagercrantz (1990), s. 119-121.

²³⁶ Lenas, S. (2001), ”Arvet efter Lagercrantz. Från vänsterväg till högervind”, *Dagens Nyheter*, 31 maj.

²³⁷ Borin 2001-04-19, s. 101-104

diversifiering torde vara en långsam tillväxt och utveckling av idéer, som har fötts av personer inom företaget eller har någon anknytning till verksamheten... Genom att man inte har förberett sig för diversifiering under tidigare år, är möjligheterna att lönsamt engagera väsentliga delar av DN AB:s ekonomiska handlingsutrymme på nya områden mycket begränsade, om man inte direkt förvärvar en ganska omfattande verksamhet. På diversifieringen bör ställas följande krav:

- acceptabel räntabilitet
- möjligheter för företagsledningen att ingående analysera, följa och styra investeringen
- diversifieringen bör inte direkt störa eller hota nuvarande huvudverksamhet.

Vidare är det önskvärt om diversifieringen förbättrar DN AB:s kvalitet som företag. Detta kan ske exempelvis genom:

- ett minskat beroende av den svenska konjunkturutvecklingen och speciellt då sysselsättning och konsumtion inom Sverige,
- minskat beroende av den ekonomiska politiken i Sverige,
- spridning av risktagande till andra områden än tidningar. Önskvärt är om diversifieringen ökar tidningarnas motståndskraft i perspektivet av långsiktiga förändringar.²³⁸

Aktieförvärven som gjordes under 1970-talet berördes inte i styrelsen, som regel. När det gällde större investeringar, som de i Holmen och Skandia, var dock styrelsen involverad i diskussionen. Vanligen skötte VD själv aktieförvaltningen. Han kan i sina löpande kontakter med ordförande ha informerat denne och möjligen fått godkännande, på förhand eller i efterhand. Denna dimension av företagsbesluten beskrivs av förklarliga skäl inte i styrelseprotokollen. Finansrörelsen beräknades 1976 utgöra 25 procent av koncernens totala ekonomiska resurser och hela 44 procent av dess egna kapital. Motsvarande siffror för tidningsrörelsen var 69 procent, respektive 47 procent. SF:s andel utgjorde 6 procent av tillgångarna och 9 procent av det egna kapitalet.²³⁹

²³⁸ PM angående SF-affären, skriven av VD Gustaf Douglas, 1973-10-21, bilaga 3 till SP, DN AB, 1973-11-01. DA.

²³⁹ Se Borin 2001-04-19, s. 104.

Enligt Stefan Melesko som utvärderat DN:s diversifiering under 1970-talet, kom förvärvet av SF, eller diversifieringen överhuvud taget, inte att bidra till att koncernen minskade sin konjunkturkänslighet nämnvärt. Motivet bakom strategierna hade därför knappast infriats. Man uppnådde heller inte några kreativa synergier av värde genom förvärvet av SF, hävdar Melesko. Inkorporeringen av SF dränerade företaget på "dyrbar ledningskapacitet och även ägarnas uppmärksamhet", till förfång för den övriga verksamheten.²⁴⁰ Syftet med SF-förvärvet var emellertid inte bara att dämpa konjunktursvängningarnas effekter på bolaget. Motivet var också att bredda DN-koncernens verksamhet och förbereda företaget inför medieutvecklingen.²⁴¹ De motiv till förvärvet som angavs i årsredovisningen var att man genom SF bättre kunde balansera intäkts-svängningarna i tidningsrörelsen och skapa förutsättningar för ett kreativt samarbete mellan tidningarnas redaktioner och filmbolagets producenter och regissörer. Den lärdom som företagsledningen i efterhand ansåg sig ha dragit var att de synergieffekter med tidningsrörelsen – som förutsågs vid förvärvet – i praktiken inte existerade, samt att filmrörelsen under flera år utvecklats dåligt och att nödvändiga omstruktureringar skulle kräva stora kapitalinsatser.²⁴²

Även om åtgärder gjordes för att rationalisera och höja lönsamheten valde man från DN:s sida att sälja företaget.²⁴³ Jan Wallander, ordförande i DN:s styrelse, påskyndade försäljningen och SF såldes till Bonnierföretagen. Särskilt fackföreningarna gillade att man sålde filmbolaget och dessa hoppades att man nu skulle fokusera mer på tidningarna. De enda som invände i styrelsen var Jeanette och Johan Bonnier. Man kan notera att Bonniers hade stor insyn i verksamheten. Någon förtäckt vinstutdelning var det vid försäljningen knappast fråga om. AB Bonnierföretagen köpte bolaget i konkurrens och på marknadsmässiga villkor. Skulle dock Wallander ha sålt till Bonnierföretagen till "underpris" kunde sådana diskussioner ha tagit fart. Sannolikt var de 20 mkr DN erhöll för SF från Bonnierföretagen ett marknadsmässigt rimligt pris.²⁴⁴ Mats Larsson beskriver hur väl SF utvecklades under resten av 1980-talet i Bonnierföretagen. Till stor del

²⁴⁰ Melesko (1999), s. 93.

²⁴¹ ÅR, DN AB, 1973, s. 5.

²⁴² ÅR, DN AB, 1983, s. 4.

²⁴³ Under perioden 1975-1979 genererade SF-koncernen överskott på mellan 6 och 10 mkr. Därefter gick lönsamheten ner, mest beroende på att biobesökandet gick ner. Åren 1980-1982 var underskotten i storleksordningen 5-10 mkr.

²⁴⁴ Enligt årsredovisningar åren 1981 och 1982, var rationaliseringar redan gjorda.

berodde det på att satsningen på nya medier var mer omfattande i Bofö och att där fanns kompetens som gjorde det möjligt att skapa mervärde.

”Med köpet av Svensk Filmindustri fick Bofö inte bara tillgång till en stor del av den svenska filmproduktionen, utan också ett distributionsnätverk både mot leverantörsledet – med inarbetade relationer till de stora amerikanska filmproducenterna – och konsumentledet med en egen biografkedja.”²⁴⁵

För att långsiktigt motverka konjunktürkänsligheten i kärnverksamheten föreslog Gustaf Douglas att man skulle satsa på fastigheter. Redan förvärvet av SF kunde ses som ett sätt att närma sig detta område, då fastighetsaktiebolaget Hufvudstaden var säljare, och man på det sättet knöt kontakter med en viktig aktör inom fastighetssektorn.²⁴⁶ Att koncernen satsade på fastighetsförvaltning motiverades också av att det var ett skatteförmånligt sparande och att fastigheterna inte var lika känsliga för konjunktursvängningar och därmed värdebeständiga. En ledstjärna vid diversifieringen var under hela 1970-talet att investeringarna skulle utgöra ett komplement till tidningsverksamheten. Det vore rimligt och lämpligt, menade VD Gustaf Douglas, att minska den ensidiga inriktningen och få en bättre balans i bolaget.

”I koncernens utvecklingspolicy understryks att tidningsutgivning förblir huvudverksamheten. Film och andra media är en viktig och långsiktig verksamhet. Diversifiering skall komplettera och stärka koncernen bl a genom att minska känsligheten för inflation och konjunktursvängningar.”²⁴⁷

Koncernen ägde sedan 1960-talet sina egna produktionsanläggningar, i Stockholm och Jönköping. Det nya under 1970-talet var att man förvärvade fastigheter som inte användes av den egna rörelsen. Förvaltningen inriktades på fastigheter och lokaler för uthyrning till företag. År 1982 omfattade denna externa fastighetsverksamhet sju förvaltningsenheter i Stockholm och Jönköping, samt ett stort exploateringsobjekt, nämligen Mariestik i Stockholm.²⁴⁸

²⁴⁵ Larsson (2001), s. 253.

²⁴⁶ Sveningsson (1999), s. 90.

²⁴⁷ ÅR, DN AB, 1979, s. 3.

²⁴⁸ Exklusive Mariestik förvaltades kommersiella lokaler med en sammanlagd lägenhetsyta på 30.650 kvm. Med följande fördelning: kontor 26 procent, industri 43 procent, lager 25 procent och övriga lokaler sex procent. Inga bostäder eller butikslokaler ingick. ÅR, DN AB, 1982, s. 16.

Diversifieringen var ett uttryck för den dominerande ägarens vilja, i varje fall erhöill strategin ägarnas oreserverade stöd. Svensk Filmindustri, det anrika filmbolaget, var ett välkommet tillskott. Albert Bonnier beskriver hur entusiastiska Gerard Bonnier och han själv blev när Gustaf Douglas tog upp frågan för att få ett godkännande från dem båda.²⁴⁹

Under 1984 utökades fastighetsintressena, denna gång genom att aktier i byggföretaget JM Byggnads och Fastighets AB (JM Bygg) förvärvades, motsvarande cirka 20 procent av aktiekapitalet och 27 procent av röstvärdet. Ett motiv till placeringen nämnde VD Clas Reuterskiöld själv, nämligen att det öppnade samarbetsmöjligheter mellan JM Bygg och den egna fastighetsrörelsen.²⁵⁰

"Många dagstidningsföretag har fastigheter och aktier vid sidan av tidningsproduktionen, främst för att utjämna konjunkturcyklerna. Men också för att fördela de tunga investeringarna i ny tryckteknik som kommer kanske bara vart eller var annat decennium. Det fordras väldigt lite kapital för att driva en tidning. Tidningar genererar snabba pengar. Du säljer kontant, prenumeranterna betalar i förväg och annonsörernas kredittid är relativt kort. Det gör att tidningsrörelsen som sådan inte kan absorbera allt kapital om man har en hygglig lönsamhet."²⁵¹

Diversifieringens bärande moment ser man inte mycket av under 1980-talet. De anställda fick ett ökat inflytande och mer betoning lades på tidningarna och deras speciellt centrala roll i koncernen. Inga större satsningar inom medienäringen gjordes. SF såldes till Bonnierföretagen. Fastigheter och tidningar var de områden som företagsledningen lade ner sitt arbete på. De övriga rörelsedrivande dotterbolagen var förhållandevis små. Slutsatsen blir att fastighetssatsningen var den bestående delen av diversifieringen, liksom ett ökat aktieäggande, vilket snabbt kunde avvecklas. 1989/1990 investerade Marieberg i nya produktionslokaler i Akalla, norr om Stockholm. På frågan om vad företaget skulle göra med de stora överskotten och de omfattande dolda reserverna vid 1980-talets slut svarade VD att:

"Vi ligger i förhandling om ett större fastighetsförvärv för 350 Mkr som bl a omfattar Arninge centrum. Vi sätter dessutom spaden i jorden till en

²⁴⁹ Bonnier jr, A. (1985), s. 261. Detta möte torde ha varit ett sk stygruppsmöte som jag återkommer till i avsnitt 6.4.2.

²⁵⁰ ÅR, DN AB, 1984, s. 6

²⁵¹ *Veckans Affärer* (1988), 15/9, nr 37. Intervju med VD Clas Reuterskiöld.

större kontorsfastighet i Jönköping för 80 Mkr. Men vad vi tycker är viktigare än att placera pengarna snabbt är att placera dem rätt. För ögonblicket får vi fler förfrågningar och förslag än vad vi hinner granska.”

”Vår strategi är främst att expandera på dagstidningsområdet. Men också att utnyttja vårt trycktekniska kunnande och se oss om efter något nischföretag i den grafiska branschen. Vi ska dessutom gå vidare på fastighetssidan. Aktierna dominerar om vi bara räknar placerat kapital, men finanssidan ska främst ses som ett dragspel.”²⁵²

Diversifieringsperioden måste ses som en parentes i DN:s historia. Strategierna resulterade nämligen inte i någon större långsiktig förändring av bolaget. Även utan diversifieringen, skulle exempelvis bolagiseringen ha ägt rum. Denna drevs nämligen på av Expressen, och kan bara delvis ha haft att göra med organisationens komplexitet. Det var företagsekonomiska skäl som låg bakom en uppdelning av ansvars- och redovisningsenheter och centrering av koncernens beslutsfattande till ett moderbolag. Utvecklingen under 1990-talet påvisar hur fokus inom koncernen återigen lagts på tidningarna och hur diversifieringen ersatts med en satsning på kärnverksamheten, tidningsutgivning. Som ett led i den processen har likvida medel istället använts för att förvärva svenska regionala tidningar utanför Stockholm. Denna utveckling måste givetvis ses i ljuset av de förändringar som under 1980-talet ägt rum i DN. Efter Wallanders avgång som ordförande ändrade spelreglerna i DN-koncernen. Bofö blev storägare i Marieberg och tillsammans med Deni innehade Bonnierföretagen i slutet av 1980-talet en betryggande majoritetsställning med 65 procent av rösterna i Mariebergskoncernen. Olle Måberg tog plats som ordförande i koncernstyrelsen. Denne var också VD i Bonnierföretagen. Det blev naturligt att Marieberg fokuserade på tidningar och därigenom blev en del av Bonnierföretagens bredare mediestrategi, i vilken Marieberg alltså passade in som just tidningsföretag.

4.2.5. Samproduktion i Stockholm

Produktionsfrågor har under hela den studerade perioden varit en viktig del av DN-styrelsens arbete. Till dessa räknar jag lokalfrågor, investeringar i maskiner och satsning på ny teknik, men även samproduktion. Under 1950- och 1960-talen fanns inte samma möjligheter eller incitament för tidningarna på stockholmsmarknaden att samarbeta på produktionssidan som tidigare. När StT försvann

²⁵² *Veckans Affärer* (1988), 15/9, nr 37. Intervju med VD Clas Reuterskiöld.

blev produktionskostnaderna högre för AB och i början av 1970-talet behövde tidningen dels få nya lokaler för produktion och dels satsa pengar på ny produktionsutrustning. I den situationen blev det plötsligt mer intressant för AB att få producera delar eller hela sin tidning på nya pressar, kanske hos DN. Redan under sent 1960-tal hade ett samarbete inletts. AB tryckte sin söndagssektion på DN-pressar under ett par år 1968-1969. Anledningen var att AB hade allvarliga kapacitetsproblem, som inte beräknades lösa förrän i början av 1970. Ett sakligt skäl för DN-styrelsen att acceptera denna lösning hörde samman med tidningarna Expressens och AB:s samdistribution. En längre störning skulle försena och fördyra Expressens distribution. Även mer principiella skäl talade för samverkan, särskilt presspolitiska synpunkter, och det faktum att Expressen borde värda kontakten med AB, då samma problem kunde drabba DN-koncernen.²⁵³

Investeringar i tidningsproduktion görs som regel mycket sällan och drar stora kostnader. För att ha råd med dessa stora investeringar måste bolaget ha ackumulerat vinstmedel, alternativt ha möjlighet att låna pengar på marknaden. Ett tredje alternativ som blev möjligt under 1970-talet var att få statligt stöd för produktionsinvesteringar. För tidningar på en lokal marknad blev det mer intressant att söka samarbete på produktionssidan, då staten erbjöd ett särskilt samverkansstöd. Goda företagsekonomiska skäl fanns dessutom för samverkan.

"Tidningar gör stora investeringar mycket sällan – men då är summorna mycket stora. Om företaget är lönsamt har man för länge sedan skrivit av sin utrustning och inflationen har sedan hunnit äta upp en stor del av avskrivningsmedlen. Om företaget är olönsamt har man ändå inte råd. I bägge fallen blir investeringsperioderna mycket påfrestande och hotar rentav företagens överlevande."²⁵⁴

För samtliga tidningsföretag innebar 1970-talet svåra lönsamhetsproblem. Kostnaderna steg kraftigt. I denna situation införde statsmakterna ett stöd till dagspressen i syfte att förhindra vidare utslagning. Fördelarna med samproduktion var främst ekonomiska. Förutom möjligheten att få statligt samverkansstöd fanns det stora ekonomiska fördelar med samproduktion mellan Stockholms dagstidningar. Möjligheterna att dela på investeringskostnaderna var mycket lockande, liksom möjligheterna att mer effektivt utnyttja produktionslokaler och

²⁵³ SP, DN AB, 1968-10-01. DA.

²⁵⁴ Douglas (1980), s. 35.

övrigt kapital, vilket var möjligt om morgon- och kvällstidningar samproducerades.

Stordriftsfördelar är både skalfördelar och samordningsfördelar (*economies of scale and scope*). Skalfördelar härrör sig till volymens förhållande till de fasta kostnaderna. För tidningsföretag är kostnaderna för anläggning och maskiner de tunga kostnaderna. Större volymer minskar den fasta kostnaden per enhet. I ett samarbete mellan tidningar kan de fasta kostnaderna per producerad tidning minska högst väsentligt. Detta är också ett uttryck för samordningsfördelarna. Ju fler företag som använder en resurs, en fabrik, en maskin eller en servicefunktion, desto större nytta får den resursen. Vid fortsatta investeringar i produktion och distribution finns också klara samordningsfördelar. Ett enskilt företag skulle själv slippa att stå för hela forsknings- och utvecklingskostnaden, etc. Ett problem ur konkurrenssynvinkel är att samproduktion och samdistribution ofta fungerar bevarande och som ett effektivt hinder för nya aktörers inträde på marknaden.

Detta avsnitt ska behandla försöken att skapa samproduktion mellan tidningarna på Stockholms tidningsmarknad. Syftet är att beskriva en av de viktigare frågorna som diskuterades under perioden, även om samverkan inte blev av. En mycket intensiv period är åren 1971-1976, då DN-koncernen först tillsammans med AB och sedan också med SvD, försökte komma överens om ett samproduktionsavtal. Efter en serie misslyckanden gav man upp. Några år senare återkom man till frågan. Även då strandade förhandlingarna. Resultatet den gången blev dock att SvD och AB bestämde sig för att tillsammans investera i ett nytt tidningstryckeri.

Avgörande var att ägarna till AB, LO, ansåg att balansen mellan Bonniers och LO saknades. Bonniers skulle få för stora möjligheter att dominera. Detta kunde också bland allmänheten uppfattas som att AB inte var självständig i förhållande till konkurrenten DN. Ideologiska överväganden, snarare än ekonomiska, synes ha varit drivande när LO beslutade att ge upp planerna på samverkan med DN AB och Bonniers. Ur DN-koncernens verksamhetsberättelsen för år 1975:

"Efter 1975 års utgång avslutades förhandlingarna med Aftonbladet avseende samproduktion genom att LO beslöt att säga nej. Arbetet att utreda och besluta i frågan hade då tagit drygt 5 år. Företagsledningen i DN-koncernen anser att detta ur presspolitisk och nationalekonomisk synpunkt var ett diskutabelt beslut. Som medel att motverka

kostnadsutvecklingen i dagspressen anser vi samverkan på det tekniska området vara av stor betydelse.²⁵⁵

Planeringsosäkerheten skulle minska då flera företag gemensamt kunde arbeta med ersättningsinvesteringar och framtida nyinvesteringar. Konkurrensen skulle i större utsträckning gälla tidningarnas förmåga att sälja många exemplar och annonser. För DN AB kunde samverkan ha avhjälpt koncernens överkapacitet. Eftersom Aftonbladet nått full produktionskapacitet hade man starka ekonomiska incitament till samverkan. Det något paradoxala i sammanhanget var att DN och Expressen på detta sätt föreslog sina konkurrenter en hjälpande hand. Från styrelseprotokollen är det tydligt att VD, redaktionsledning och ägare såg som sin plikt att försöka hjälpa sina tidningskollegor.

Albert Bonnier jr som aktivt stött samproduktionstanken, beskriver hur han, då som ordförande i DN, förstod att motståndet mot ett samarbete av tidningarna i Stockholm emanerade från fackföreningen Metalls ordförande Bert Lundin. Efter samtal med denne förstod Albert, enligt egen utsago, att det skulle vara svårt att få AB med på samproduktion. En skillnad från tidigare var dessutom att Gunnar Nilsson ersatt Arne Geijer som ordförande i LO. Efterträdaren var mindre självständig, och behövde oftare förankra sina förslag i rörelsen.²⁵⁶

Olika grupper i DN ansåg att samproduktionen var en viktig fråga. Redaktionsledningen var under perioden mycket positiv till att DN på olika sätt skulle stödja och hjälpa, och åtminstone inte stjälpa, konkurrenterna i Stockholm.

Varken ur presspolitisk eller ekonomisk synvinkel var LO:s negativa beslut särskilt logiskt. Eftersom redaktionell samverkan inte var aktuellt borde heller inte riskerna för inflytande från DN ha varit överhängande. Det viktiga var snarare känslan och föreställningen att Bonniers genom samproduktion kunnat få ett inflytande över AB, och att detta i vissa grupper skulle uppfattas mycket negativt.

Ur DN:s synvinkel var de ekonomiska fördelarna i fokus. För DN fanns det en önskan att minska den överkapacitet man hade, som var en följd av att Expressen inte fullt ut använde maskinerna under dagtid. Anläggningen var nämligen anpassad efter DN:s behov, som var betydligt större än kollegans. Tanken var att AB skulle, tillsammans med Expressen, tryckas på nätter och morgnar. Ett samarbete mellan Expressen och tidningen Arbetet i Malmö hade stärkt företagsledningens övertygelse om att samproduktion var möjlig.

²⁵⁵ ÅR, DN AB, 1975, s. 6.

²⁵⁶ Bonnier, jr. A. (1985), s. 180.

DN var utåt sett noga med att visa omtänksamhet visavi sina konkurrenter. I verksamhetsberättelser beskriver VD hur överraskade och glad man var på DN över SvD:s upplageframgångar under tidigt 1970-tal. Samma positiva bild av konkurrenterna ges i styrelseprotokollen. Bilden av SvD som konkurrent, snarare än kollega, stärktes dock under 1970-talets senare hälft, när det visade sig att DN-läsare i allt större utsträckning blev SvD-abonnenter.

Det synes som om företagsledningarna i båda tidningsföretagen varit tämligen överens om att ett samarbete var gynnsamt för alla parter. Från första början, när diskussionerna fördes mellan företagsledningarna, VD Erik Huss och VD Bertil Nilsson (AB), fanns få problem. Sedan planerna presenterats i november 1971, efter ett år av förberedande diskussioner, kom nya hänsyn och viljor med i bilden. Erik Huss ersattes av Bert Lindström på VD-posten, men ett fortsatt stöd för idén fanns från DN:s sida.

Projektet var angeläget och berörde Sveriges största lokala tidningsmarknad. Ett lyckat samarbete kunde fungera som ett föredöme för andra. Utredningsarbetet var till en början inriktat på att se till att personal inte behövde avskedas, även om personalbesparingarna beräknades bli omfattande. Garantier lämnades senare till de anställda. Dessa skulle inte behöva gå, utan istället erbjudas utbildning eller annat arbete. Samverkan mellan tidningarna skulle begränsas. Bara teknisk samverkan skulle föreslås, och ingen redaktionell samverkan. Ett annat mål var att genomföra samproduktionen på ett sådant sätt att ingen tidning skulle få sämre förutsättningar än tidigare. Till en början var samtalen mest inriktade på tekniska lösningar och hur kostnaderna skulle fördelas mellan aktörerna. Målet var att AB skulle tryckas i Marieberg från mitten av 1970-talet.²⁵⁷

Reaktionerna mot förslaget lät inte vänta på sig. Andra tidningar var övervägande positiva. De anställda var mer reserverade, troligen också rädda om sina arbeten. Leif Borin, som redogjort för arbetet med att skapa ett produktionssamarbete i DN under 1970-talet, pekar på att kritikerna kan delas upp i några huvudgrupper. De berörda tidningarnas journalister ville ha garantier för att förhållandena inte skulle bli sämre. Typograferna var mer rädda för att fler grafiker skulle bli arbetslösa och ha svårt att finna nytt arbete i Stockholmsregionen. Många vänsterradikala kulturarbetare, journalister och politiker, hävdade att det var ideologiskt tveksamt att trycka en stor socialdemokratisk tidning på borgerliga

²⁵⁷ Borin 2001-04-19, s. 31-33. Leif Borin var under 1970- och 1980-talen direktör på DN AB, och ansvarig för en del av utredningsarbetet i samband med samproduktionsförhandlingarna. Han har med användande av olika källor redogjort för samproduktionsförhandlingarna under 1970-talet.

tryckpressar. Särskilt besvärande var att det var Bonniers som ägde dessa pressar.²⁵⁸ Tidsandan var tydligt vänsterradikal under 1970-talet. Detta skulle visa sig vara en viktig orsak till att samproduktionen inte blev av.

1972, på våren, bestämde sig DN:s styrelse för att välkomna också SvD till samverkansförhandlingar. SvD:s VD Sven Gerentz hade bett att få delta i förhandlingarna och ville vara med att utveckla det samarbete man redan hade med DN på distributionsområdet. En ytterligare aktör innebar att diskussionerna komplicerades. Det fortsatta utredningsarbetet blev också mer byråkratiskt. Sju projektgrupper med fler än 100 deltagare från de olika företagen bildades för att diskutera lösningar och målsättningar med samproduktionen. I grupperna diskuterades personalplanering för produktion och expedition, en hel del teknisk produktionsplanering, lokalplanering, samt ekonomiska och juridiska frågor vid samproduktion.²⁵⁹ Anställningstrygghet, teknikval och medinflytande blev tre viktiga frågor under de fortsatta diskussionerna. Eftersom den tekniska utvecklingen gick så snabbt, kunde företagsledningen ett par år senare inte längre garantera att friställningar kunde undvikas. Detta var dock orsakat av ny teknik, snarare än samproduktionen. Leif Borin pekar på att det "samtidigt var en facklig strategi att försöka utnyttja samproduktionsförhandlingarna som murbräcka för att nå uppgörelser i ny teknik-frågor som eljest inte hade varit möjliga."²⁶⁰

Reaktionen från typografer och journalister på DN var 1972 tämligen positiv, även om man var kritisk till att företagsledningen inte gjorde annat än tekniska och ekonomiska bedömningar av situationen. AB:s journalister poängterade hur samarbetet kunde få negativa effekter på konkurrensen och för yttrandefriheten och att AB:s identitet var hotad, tillsammans med dess självständighet. Samma resonemang kom fyra år senare, 1976, att motivera varför AB:s ägare sa nej till affären. Förhandlingarna fortsatte under 1973, då med VD Gustaf Douglas och VD Bertil Nilsson i förgrunden. I april 1973 bestämde DN:s styrelse att ordföranden Albert Bonnier samt vice ordföranden Gerard Bonnier och VD Gustaf Douglas skulle förhandla med AB:s ledning om att starta ett särskilt samägt driftbolag kallat Kvällstidningstryck.²⁶¹ Bolaget skulle ta ansvar för stereotypering, tryckning och packsalsarbete och man skulle noggrant bestämma kapacitet och

²⁵⁸ Borin 2001-04-19, s. 33.

²⁵⁹ Borin 2001-04-19, s. 35.

²⁶⁰ Borin 2001-04-19, s. 42.

²⁶¹ SP, DN AB, 1973-04-25. DA.

regler för hur kostnaderna skulle fördelas. Fem års uppsägningstid skulle gälla för AB. Förhoppningen var att AB skulle kunna bestämma sig under hösten. På AB var man dock skeptiskt till att leasa kapitalutrustning från konkurrenten, vilket man tyckte blev för dyrt och dessutom band upp bolaget på ett onödigt sätt. Under våren 1974 arbetades ett förslag fram som gick ut på att man skulle skapa ett driftbolag som med egna maskiner och egen personal producerade tidningarna.²⁶²

Dessa samproduktionsförhandlingar berörde inte SvD, utan var ett avtal mellan DN AB och Aftonbladet. 1975 hade AB genom LO:s ordförande Gunnar Nilsson framfört förslaget att staten också borde finnas representerad i det driftbolag som planerades. Eftersom staten i denna affär kunde ses som en motpart, var det svårt för Douglas att acceptera erbjudandet. Formerna för samarbetet var i stort sett färdiga i mitten av 1975. Kostnaderna och inflytandet var reglerat. Åter var det upp till AB, eller rättare sagt, LO, att bestämma sig. Olika skäl talade emot projektet från AB:s horisont: man tyckte att Bonniers fick för stort inflytande, och att AB skulle försvagas i konkurrensen som en följd av att Bonniers fick stora vinster.²⁶³

Arbetet med ny teknik försiggick dock inte bara emellan företagen. DN AB genomförde på egen hand en omfattande förnyelse under åren 1973-1978. Drygt 300 mkr satsades på tekniska investeringar i koncernen.²⁶⁴ Enligt tidigare löften skulle de ekonomiska fördelarna med den nya tekniken vara långt större än de fördelar som kunde förväntas med samproduktion. Skalfördelarna skulle med andra ord vara mindre än fördelarna att få in ny teknik, som kunde skynda på produktionsprocessen och på sikt minska bemanningen inom flera delprocesser i produktionen.²⁶⁵

Kanhända bör man se samarbetet som ett sätt att hjälpa sig själv, men av styrelseprotokollen att döma var både ägare och ledning för idén att hjälpa konkurrenter i nöd. En lösning som innebar att konkurrenterna skulle trycka sina tidningar hos DN var DN-ledningens främsta mål. För DN:s styrelse var man inte

²⁶² Borin 2001-04-19, ss. 38-40.

²⁶³ Borin 2001-04-19, s. 43.

²⁶⁴ Av dessa investeringar var cirka 130 mkr hänförliga till utbyggnad och ändringsarbeten i Marieberg; 63 mkr i nyinvesteringar i teknisk utrustning; 70 mkr för utbyggnad av Expressens anläggning i Jönköping; samt ersättningsinvesteringar på 42 mkr i tidningsrörelsen. ÅR, DN AB, 1977, s. 32.

²⁶⁵ ÅR, DN AB, 1975, s. 7.

rädd att förlora i trovärdighet eller i omsättning. Huvudmotivet till samproduktion var ur DN:s synvinkel knappast att få ekonomiskt stöd från staten, då samproduktionsstödet egentligen var för litet för att ge incitament till samverkan.²⁶⁶ Fördelarna för DN låg i stället i de minskade kostnader och ökade vinster som ett avtal kunde ge i framtiden.

Under 1980-talet fortsatte sporadiska försök att skapa ett vidare samarbete mellan tidningsföretagen i Stockholm. Distributionskostnaderna steg för kvarvarande tidningar när StT lades ned för andra gången 1984. Flygkostnaden hade stigit särskilt mycket. Den norrländska trafiken var särskilt dyr per tidning räknad. Genom att börja trycka DN på Västerbottens-Kurirens officin i Umeå kunde man påskynda distributionen, även om kostnaderna steg något. Detta kunde visa sig vara ett lyckat utspel om det skulle visa sig att fler läsare tillkom, eftersom tidningen kunde delas ut samtidigt med de lokala alternativen. SvD valde istället att trycka tidningen i Stockholm ett par timmar tidigare, så att ett tidigare och därmed billigare transporttåg kunde användas. DN:s val att trycka i Umeå påskyndades av SvD:s beslut, då samdistributionsfördelarna skulle försvinna, eftersom DN inte som SvD ville tidigarelägga sin produktion. Ett samarbete som däremot gick betydligt bättre var det med systertidningen Expressen. DN valde också att trycka en större mängd tidningar på Expressens officin i Jönköping, vilket medförde att DN fick en snabbare distribution över i stort sett hela landet.²⁶⁷

Ett år senare, under 1985, diskuterades åter samproduktion mellan tidningarna i Stockholm. Både SvD och AB behövde göra omfattande investeringar i ny teknik. För samtryckning i DN-koncernens presshall uppskattades två ytterligare pressar behövas, en investering om cirka 250 mkr. Efter korta diskussioner mellan konkurrenterna författade istället AB och SvD en gemensam ansökan om statligt stöd för investeringen i en ny produktionsanläggning. Även om oberoende utredningar underströk fördelarna med en fullständig samverkan, och att särskilt SvD och AB skulle tjäna på en sådan, fanns det uppenbarligen ingen vilja till samverkan från SvD:s eller AB:s sida. Troligen stod återigen ekonomiska argument för ett större samarbete, där DN och Expressen inräknades, emot AB:s och kanske också SvD:s övertygelse att inte trycka sina tidningar på "Bonnierpressar". Den skuld genom association och det svaghetsstecken som detta

²⁶⁶ Intervju, Stig Hadenius, 2001-06-06.

²⁶⁷ Borin 2000-04-05, s. 33. I Umeå hade man andra pressar, vilket medförde att DN:s sidor tvingades minskas något för att passa i V-K:s press.

kunde tolkas som var troligen goda skäl för både SvD och AB att söka finna en egen lösning. Möjligheterna att finna en sådan lösning var goda. SvD och AB sökte ett statligt subventionerat lån om 175 mkr för att bygga en ny produktionsanläggning.²⁶⁸

Inom Marieberg började man att planera ett nytt tryckeri under senare hälften av 1980-talet. Först närdes tanken på att skapa samproduktion med SvD och AB. Men, när dessa bolag bestämde att själva bygga en ny anläggning i Akalla övergav Mariebergs-ledningen denna idé. Förberedelser i form av diskussioner och utredningar pågick under de sista åren av 1980-talet. Ett mål för produktionsbolaget var att integrera redaktion, sätteri och reproverksamhet för att jämna väg för den framtida datortekniken. En i stort helautomatisk produktion planerades där redaktionens personal, liksom annonsavdelningens, skulle kunna framställa fullt tryckfärdiga sidor.²⁶⁹

4.3. Ägarna och styrelsearbetet

De tidiga VD-arna Helge Heilborn och Erik Huss arbetade under en period när tidningarna expanderade kraftigt. Hur tidningarnas snabba tillväxt skulle hanteras var en central frågeställning. Investeringen i Marieberg medförde att många problem försvann. Styrelsens arbete var främst inriktat på tidningarnas aktuella situation, vare sig det handlade om tidningspapper, lokalfrågor eller konkurrensförhållanden. Situationen ändrades när nya verksamheter tillkom. Det blev nödvändigt att bredda styrelsens kompetens, att ta in fler styrelsemedlemmar.

Förändringar i tidningsföretagets omgivning påverkade styrelsens arbete och företagets strategier. Under 1970-talet förändrades tidningskoncernens situation ganska dramatiskt. Byte i den verkställande ledningen och på posten som styrelseordförande medförde omfattande förändringar i företagets verksamhet. En förklaring till att tidningsföretaget inte tidigare sökt nya marknader eller verksamheter kan vara att företagsledningen och ägarna var tämligen nöjda. VD hade små incitament att introducera mer offensiva strategier. Förklaringen får också sökas hos ägargruppen Bonnier. Kaj Bonnier var mer negativ till den diversifiering som AB Bonnierföretagen genomgått och skulle troligen ha motsatt sig en sådan utveckling för DN. När Albert Bonnier jr tillträdde som

²⁶⁸ Borin 2000-04-05, s. 38-39.

²⁶⁹ Intervju med Jürgen Kopp, teknisk direktör på DN och senare VD för Mariebergs Tidningsproduktion AB.

styrelseordförande i början av 1970-talet genomfördes snart flera omfattande förändringar. Den nya VD:n, Gustaf Douglas, sade sig ha fått ett konservativt uppdrag, att satsa på tidningsverksamhet. Det blev inte så, och sannolikt tillsattes Douglas för att genomföra förändringar. Han var ung med modern utbildning och framtoning. De omfattande satsningarna på SF, fastigheter och aktier, och på nya företag, visar att han hade styrelsens och de centrala ägarnas stöd. Albert Bonnier jr var mycket positiv till diversifiering som strategi och till tillväxt i största allmänhet. Diversifieringen av DN under 1970-talet skulle aldrig ha kunnat ske utan stöd av ägarkretsens viktigaste person, Albert Bonnier jr, som själv omformat Bonnierföretagen i denna riktning under 1950- och 1960-talen. VD synes ha varit initiativtagare till många av de affärer DN gjorde under 1970-talet, både till SF-förvärvet, och till fastighetsinvesteringarna. Det synes dock som om han innan styrelsen diskuterat sådana ärenden först fått klartecken från ordföranden, Albert Bonnier jr och möjligen några andra ur ägarkretsen. Jag återkommer till den frågan i kapitel 5 och 6.

Under 1980-talet spelade ägarkretsen inte samma aktiva roll i styrelsen, som den gjort under de tidigare decennierna. Möjligen berodde detta på att man inte hade någon kraftfull huvudman som ordförande i bolaget. Styrelsen kom under Jan Wallanders ordförandeskap att i någon mån frigöras från den dominerande ägargruppen. Enligt Wallander var det naturligt att man i ett börsnoterat företag inte gav en ägare några fördelar framför andra och att detta var ett särskilt viktig fråga, då omgivningen kunde tro att Bonniers hade just en sådan fördel. Dennes ställningstagande synes ha resulterat i åtminstone en ägares missnöje – nämligen Albert Bonnier jr, något jag återkommer till i nästa kapitel.

1970-talet var ett speciellt omtumlande decennium för bolaget DN och den ökade fokuseringen på lönsamhet, på kostnadsjakt, samt nya strategier för tillväxt, ledde till att arbetet i styrelsen blev mer intensivt. Ekonomiska frågor undanträngde helt de sociala frågorna.

Styrelsens arbete under hela perioden från 1950-talet till 1980-talet har varit orienterat kring ekonomiska frågor, kring tidningarnas marknadssituation och dotterbolagens utveckling. Detta förändrades inte under 1980-talet. Sammanträdesfrekvensen styrdes naturligt nog av hur företagets situation såg ut. Vissa år var viktigare frågor uppe till diskussion, vilket krävde täta kontakter i styrelsen och med bolagsstämman. Styrelsen var tidigare helt dominerad av familjen Bonnier, men denna dominans minskade. Från att ha haft en mycket tydlig familjebolagskaraktär kom DN successivt alltmer att likna ett ordinärt

aktiemarknadsbolag, som visserligen var familjedominerat men där familjen inte var lika framträdande i styrelsen som tidigare.

Styrelsen utnyttjade vid flera tillfällen möjligheten att delegera ansvar och utredningsuppdrag till ordförande, vice ordförande och VD. Detta gjordes vid tjänstetillsättningar, där en mindre kommitté valde ut ett par kandidater. Val av VD gjordes helt utanför styrelsen. Troligen hade ordföranden här ett stort inflytande, liksom ägarbolaget Deni (se kapitel 5 och 6). Andra tillfällen när arbetsgrupper, eller kommittéer, tillsattes var i samband med Mariebergsbygget och börsnoteringen av DN. Grupperna ansvarade då för överläggningar med stadens representanter och med banker.

De enskilda frågor som mer ingående beskrivits tyder på att familjens framträdande huvudmän, främst i form av ordförandena Tor, Kaj och Albert Bonnier jr, synes ha haft den mest aktiva rollen av familjens styrelsemedlemmar. Under 1950-talet och större delen av 1960-talet kunde familjen Bonnier vara tämligen säker på att få sin vilja igenom. Man hade en fast och dominerande position som majoritetsägare. Bolagsstämmorna följde, som regel utan frågor och invändningar, Bonniers förslag och styrelsenomineringar. Minoriteten hade en undanskymd roll som kapitalförsörjare, snarare än som övervakare. De representanter Bonniers hade i styrelsen kan däremot ses som hela ägarkretsens övervakare av VD och företaget i stort. I och med att styrelsen växte kunde givetvis inte Bonniers dominans i styrelsen bevaras lika säkert. Det kunde hända att ägarfamiljens representanter i styrelsen inte fick igenom sin vilja ens i viktigare frågor. Röstmajoriteten garanterade dock ett betydande inflytande vid tillsättningar av styrelseledamöter, men också av ledande befattningar i företaget.

Bonniers har uppenbarligen värderat sin styrelserepresentation högt. Det var den enda ägargrupp som satt i styrelsen. Det var dessutom de särskilt tunga representanterna från ägarläkten som tog plats i styrelsen. Av allt att döma förväntades Bonniers ha en tämligen stark ställning i styrelsen. Minoriteten kan sägas ha utgått från att familjen Bonnier styrde valen av chefredaktörer och VD, även om de inte kunde styra tidningsledningens dagliga arbete.

Hur Bonniers såg på det ökade inflytandet för andra grupper framgår inte av styrelseprotokollen. Sannolikt var det av respekt för minoritetsägarna som majoritetsägaren medgav en stärkt ställning för externa ledamöter och en relativt försvagad ställning för den egna gruppen. Trots att nya grupper fick större inflytande hade familjen Bonnier ändå en stark position i tidningskoncernen. Ägarna kunde i avgörande frågor med stor sannolikhet räkna med att få stöd från åtminstone VD och ett par ytterligare ledamöter. De potentiella problemen med

att bereda fler externa ledamöter plats i styrelsen skall inte överdrivas. Det var Bonniers som via sin majoritetställning valde styrelse, och detta faktum var givetvis de externa ledamöterna medvetna om. Genom att ta in fler ledamöter fick styrelsen ett utseende som var tämligen representativt och därför kunde ge större legitimitet hos olika grupper av anställda och andra intressenter – något som också kunde höja Bonniers anseende inom och utom företaget.

Ett av bolagiseringens resultat var att bolagsstyrelsen utvecklades till en koncernstyrelse, som diskuterade allokeringsfrågor gällande hela koncernen med dess olika dotterbolag. I och med omorganiseringen av DN AB och namnändringen till Tidnings AB Marieberg, tog man steget fullt ut och skapade en central koncernstyrelse. Ett problem som i slutet av 1980-talet uppstod på grund av detta var att VD, när denne blev ordförande i dotterbolagens styrelser, kunde få ett avgörande inflytande över tillsättningsärenden. Då chefredaktörerna inte kunde tänka sig att en administrativ VD skulle ha inflytande över redaktionens arbete eller tillsättningar verkade DN:s chefredaktörer för att bibehålla den traditionella sättet att utse ansvarig utgivare, och att därför styrelsen för Tidnings AB Marieberg skulle fatta det avgörande beslutet.²⁷⁰ Detta innebär i sig att ägargruppen Bonniers fick ett fortsatt inflytande över dessa val.

Styrelsens roll i förhållande till den redaktionella ledningen var att utforma kontrakt och kontraktstider, samt att välja kandidater. I själva urvalsprocessen synes familjen Bonnier ha haft ett inflytande, men då främst via ordföranden och de övriga styrelserepresentanterna. Även i dessa frågor kom de anställda att få ett ökat inflytande under perioden.

Ägarna satt i styrelsen för att övervaka företagets ekonomi och strategier, men också för att löpande kontrollera att personer, vilka man hade förtroende för, tillsattes på ledande poster. Ekonomin blev ett styrmedel, tillsättningar ett annat. Detta skedde genom resursstyrning till olika aktiviteter, genom att välja personer vilka man hade förtroende för och genom att i anställningsavtal dra upp riktlinjer och gränser för tjänsten.

²⁷⁰ Borin 2000-04-05, s. 59.

Kapitel 5 – Ordförandeskapet

5.1. Styrelseordföranden

En majoritetsägare har givetvis stora möjligheter att bestämma valet av styrelseordförande. I DN föll valet på en av gruppens mer framträdande personer, oftast en av de äldre delägarna. Tor Bonnier satt som ordförande under 1950-talet, och efterträddes av Kaj under 1960-talet, samt Albert under 1970-talet. 1979 tillsattes en utomstående ordförande, Handelsbankens VD Jan Wallander, som kvarstod på denna post under större delen av 1980-talet. Efter en kontrovers med huvudägaren Albert Bonnier jr lämnade Wallander styrelsen, vilket också VD Clas Reuterskiöld gjorde. Olle Måberg, VD på AB Bonnierföretagen, ersatte Wallander 1988.

Vilken betydelse ordförandeskapet haft för ägarfamiljen Bonniers ska här närmare studeras. Särskilt intressant är att se hur olika ordföranden sett på sin och familjens roll och hur de fungerat i samarbetet med tidningsledning och VD. Tidigare har konstaterats att familjen Bonnier traditionellt varit kopplad till styrelsen.

Ur juridisk synpunkt är det styrelsens ansvar att övervaka och efter bästa förmåga understödja VD. Ordförandeposten anses enligt aktiebolagslagen ha särskild vikt, men övervakningsansvaret tillkommer hela styrelsen. Det är möjligt att se ordföranden som en förbindelselänk mellan ägare och företagsledning. En ordförande kan förutom övervakning och kontroll även på olika sätt vara VD:n behjälplig, som stöd och som diskussionspartner. Ägaren/ordföranden kan på olika sätt ställa krav på VD. Mer detaljerade krav kan vara vanliga i situationer när ägaren anser sig behöva kontroll. Mer vanligt torde det vara att ägaren tillsätter en VD, vars arbete utvärderas löpande. Skulle han av en eller annan anledning inte svara upp mot ägarnas förväntningar entledigas han. Skulle någon enskild medlem av familjen Bonnier vara i stånd att påverka tidningen gäller detta främst ordföranden, och möjligen vice ordföranden. Eftersom kontakterna mellan VD och ordförande eller VD och chefredaktörer i ringa utsträckning nedtecknades, är denna beskrivning baserad på korrespondens, på sekundärlitteratur och vittnesmål.

Tor och Albert tillhörde den barnrikaste släktgrenen. Åldersskillnaden mellan Tor och Kaj var 18 år. Kaj var endast 6 år äldre än Albert. Det faktum att Kaj och Albert i stort sett var lika gamla kan ha varit ett problem. Deras personligheter

skilde sig åt och genom detta var deras relation tämligen spänd. Samtidigt som ordföranden kan ha haft stor potentiell makt, måste man värdera den institutionella omgivningen och de begränsningar den kan ha satt på ordförandens frihet och möjligheter att agera. I vilken utsträckning personen själv kunnat påverka sin omgivning är också av intresse. Hur formades den utomstående ordförandens relationer till tidningsledning, övriga styrelseledamöter och till familjen, huvudägaren?

5.2. Tor Bonnier

Tor var en framträdande ledare för familjeföretaget under mellankrigstiden fram till 1952. Därefter tog sonen Albert Bonnier jr över som VD. Tors erfarenheter från krigsåren 1939–45 färgade honom tydligt. Familjen tvingades bland annat föra en kamp mot tidningsledningen i DN under kriget.²⁷¹ I den striden kände sig Tor Bonnier, som han också själv beskriver det i sina memoarer, illa behandlad. Han upplevde att familjen misstänkliggjordes och att detta delvis berodde på familjens judiska ursprung. Hans vrede över vissa konkurrenter var också tydlig. Flera tidningar negligerade helt bokförlagets bokutgivning.²⁷² Det fanns en uppenbar fara för familjen. Som dess överhuvud måste Tor fatta beslut som inte kan ha varit enkla, bland annat att stanna i Sverige och att välja att inte lämna DN.

Redan mot krigets slut stärktes ägarnas position i tidningen. Familjen Bonnier visade att de tänkte stanna och detta manifesterades i slutat av kriget på ett särskilt sätt, när ägarna drev igenom starten av kvällstidningen Expressen. Bidragande orsaker till att relationerna mellan ägarfamilj och tidningsledning förbättrades var enligt Tor Bonnier att "krigslyckan och den svenska opinionen började vända" och att Dehlgrens motstånd mot en DN-ägd kvällstidning gav med sig.²⁷³

Tor Bonniers relationer till den nya tidningsledning som kom efter kriget var betydligt bättre och förblev goda under större delen av 1950-talet. Förhållandet till DN:s chefredaktör Herbert Tingsten och till Helge Heilborn, VD under 1950-talet, var särskilt gott. Ordförandens VD-kontakter var betydligt mindre känsliga

²⁷¹ Detta har beskrivits hos Torbacke (1972b), se kapitel 8.

²⁷² Bonnier, T. 1953, s. 33–34. Dagens Nyheters AB:s arkiv [DA].

²⁷³ Bonnier, T. 1953, s. 57. DA.

än de med chefredaktörerna. Helge Heilborn var dessutom betydligt lugnare än föregångaren, vilket bättre passade Tors egen personlighet.²⁷⁴

När Tor Bonnier efterträdde sin far på ordförandeposten 1940 bestod styrelsen i förstaste av familjemedlemmar, men också av ett par redaktörer och VD. Från släktens sida hade man fått som man ville – dels hade man fått ett ökat inflytande i styrelsen, dels hade DN:s politiska inriktning bibehållits.²⁷⁵ Tor Bonnier var trots de hårda omdömena och breven till ledningen mer diplomatisk och öppen för diskussion än andra medlemmar av familjen. Det fanns de i familjen som efterfrågade hårdare tag och tydligare ställningstaganden i en rad frågor. Till dessa hörde Kaj Bonnier, men även Albert Bonnier jr liksom Gert Bonnier, bror till Kaj och Tor.²⁷⁶ Tor hade en stark ställning som *bonus pater familias* och hans sätt att mer metodiskt och mjukt närma sig tidningens ansvariga skulle visa sig framgångsrikt.

Att sparka personer i tidningsledningen kunde vara en känslig fråga och kunde leda till dålig publicitet för företaget och familjen. Risken fanns att läsare och annonsörer skulle söka sig till andra tidningar. Tor valde att aktivt föra ett resonemang under krigsåren om tidningens politik i olika frågor med tidningens ledare – Sten Dehlgren och Ivar Ljungquist.²⁷⁷

Vänskapen mellan Tor Bonnier och chefredaktören Herbert Tingsten är kända. Att det var Tor som både såg till att Tingsten tillsattes och entledigades är också känt. Förhållandet dem emellan blev sämre till följd av att chefredaktören, enligt ägaren Tor Bonnier, överskred sina befogenheter och bröt mot anställningskontraktet. I detta stod det att chefredaktören skulle överlägga med ordföranden i viktigare frågor och att han skulle driva tidningen i en liberal och frisinnad anda. I ett flertal sakfrågor var Tor och Tingsten inte överens om vilken politisk ståndpunkt

²⁷⁴ Valet av ny VD föll på Helge Heilborn, som tidigare hade varit tidningens annonsdirektör. Till ny redaktionschef valdes efter Ivar Ljungquist Sten Hedman, ett val som Heilborn och Bonniers varit emot till en början, men senare accepterat. Adrup & Nordell (1989a), s. 29.

²⁷⁵ Styrelsen bestod 1940 av Tor Bonnier, ordförande, Sten Dehlgren, VD, Åke Bonnier, Yngve Larsson. Suppleanter var Ivar Ljungquist samt Albert Bonnier jr. Bonnier, T. 1953, s. 43. DA.

²⁷⁶ Jarl Torbacke påpekar att medlemmarna av familjen företrädde olika uppfattningar i olika frågor och att den ivrigaste kritikern var Kaj Bonnier, tillsammans med Gert och Albert Bonnier jr. Kaj Bonnier hade i Åke Bonniers frånvaro övertagit ansvaret för en särskilt politisk tidsskrift – NU – som han utvecklade till en häftig kritisk tidskrift visavi samlingsregeringen. Gert Bonnier kom senare att försvinna från scenen, och inriktade sig på sitt arbete som ärftlighetsforskare på Stockholms Höghskola. Torbacke (1972b), s. 157-159.

²⁷⁷ Även om Bonniers ägde aktiemajoriteten kom dessa tre i tidningens ledning att föra en från familjens uppfattning väsensskild politik, enligt Torbacke. Torbacke (1972b), s. 158-158.

tidningen DN skulle hålla. Detta gällde särskilt det socialdemokratiska ATP-förslaget, som Tingsten ansåg bra och Tor Bonnier inte ville stödja. Ett argument från ägarnas sida till valet av en utomstående och hetlevrad professor i statskunskap till chefredaktör var att man ville se djärvare ledarsidor än de som kännetecknat DN under Dehlgren. Leif Kihlberg var inget alternativ då denne ansågs stå för den överdrivna försiktigheten under kriget.²⁷⁸

Under åren 1957-58 började den goda kamratskapen mellan Tor och Tingsten att undergrävas och förtroendet ersattes med misstro. En avgörande händelse var förutom ATP-frågan också den sk. KreugerBonnier-affären. Torsten Kreuger gick ut i media och angrep Bonniers, med som det senare skulle visa sig falska dokument som visade att Bonniers tänkt sälja DN till tyskarna under kriget. Mot Tors uttryckliga vilja, lät Tingsten DN kräva en fullständig utredning.²⁷⁹ Tor Bonnier kom i slutet av 1950-talet överens med Tingsten om att denne skulle lämna DN i samband med att han själv lämnade ordförandeposten (se avsnitt 6.2.1.). Tor var aktiv i relationen till chefredaktören och VD. Han var under 1950-talet inte involverad i familjeföretaget på samma sätt som tidigare utan kunde lägga mycket energi på DN. Tor framstår som allt mer försiktig ju äldre han blev. Han var emot Mariebergsbygget och emot börsnotering av DN. Hans efterträdare som ordförande, Kaj Bonnier, var däremot för båda dessa förslag.

5.3. Kaj Bonnier

Kaj Bonnier var styrelseordförande i DN under 1960-talet, fram till sin död 1971. Från att ha varit en av dem i ägarkretsen som ville gå hårdare åt tidningsledningen och som menade att DN var feg i sina ställningstaganden under kriget, blev han med åren mindre stridsvillig. Liksom sin far och sin bror Tor Bonnier var han bokförläggare och liksom dem ansåg han att kultur- och ledarsidorna var tidningens kärna och det som främst intresserade honom.²⁸⁰ När Kaj trädde in i handlingen på allvar valdes två nya chefredaktörer efter Tingsten. Den ene var

²⁷⁸ Adrup & Nordell (1989a), s. 22, 24.

²⁷⁹ Torsten Kreuger publicerade 1957 dokument som visade att Bonniers hade varit beredda att sälja DN, men även andra företag, till tyska intressen år 1940. Tor ansåg detta vara en grov integritetskränkning från Tingstens sida och bröt i stort sett helt kontakten. Se Adrup & Nordell (1989a), s. 230.

²⁸⁰ Adrup & Nordell (1989a), s. 234.

Sven-Erik Larsson, som var politisk chefredaktör med ansvar för DN:s ledarsida, den andre var Olof Lagercrantz, med ansvar för kultursidorna.

Kajs kontakter med DN kan beskrivas som konfliktfyllda. Samarbetet med Olof Lagercrantz gnisslade. Kontakterna med Expressens chefredaktör Per Wrigstad var däremot okonstlade. Wrigstad vände sig gärna till Kaj i olika frågor och diskuterade öppet redaktionella och administrativa problem. Per Wrigstad valdes in i styrelsen under 1960-talet, ett bevis på att han ansågs vara en man att lita på och en bekräftelse på Expressens position i koncernen. Kaj var också drivande när Wrigstad anställdes. Kajs ordförandeperiod, som sträckte sig över hela 1960-talet, kännetecknades särskilt av två ekonomiska frågor – bygget av Marieberg, och börsintroduktionen av DN AB. Kaj Bonnier verkade rent allmänt för att behålla en slags öppen kontakt med tidningsledningen och han försökte bygga upp ett förtroende mellan sig och chefredaktörerna.²⁸¹

Kaj utövade viss påverkan på tidningarna. Liksom Tor koncentrerade han sig på ledarsidor och kultursidor. Vid ett par tillfällen kritiserades Lagercrantz för att ge utlopp för sina anti-amerikanska känslor i tidningen. Lagercrantz tog illa vid sig vid dessa tillfällen, men behövde inte anpassa sig till ordförandens vilja. Ägarfamiljen kom heller inte att kunna agera för att få bort Lagercrantz. Kaj hade inga ambitioner att göra sig av med Lagercrantz. Möjligen kom Kajs vacklande hälsa under slutet av 1960-talet också att medföra att mer aktiva ingrepp i DN:s affärer omöjliggjordes från hans sida. Albert Bonnier jr var dock betydligt mer fientligt inställd till Lagercrantz och han skriver i brev till fadern hur han ångrar sig att inte han hade gjort mer för att bli av med honom.²⁸² För Albert var det troligen svårt under 1970-talet att agera mot Lagercrantz. Självklart kunde han som ägare och ordförande ha agerat, men detta kunde ha kostat honom och släkten dyrt i förlorad trovärdighet. Lagercrantz föredrog Kaj framför Albert Bonnier, som han ansåg farlig, och var allmänt kritisk till privat ägande av tidningar och särskilt när dessa ställde krav på chefredaktörerna. Hans strategi var tydligen att försöka stödja var han kallade familjens bokförläggartradition, upprätthållen av Gerard och Kaj Bonnier, för att på så vis skapa motvikt mot den betydligt mer aggressiva Albert.²⁸³ Han menade att den äldre generationen ägare nogsamt hade aktat sig för att

²⁸¹ Intervju, Tomas Bonnier, 2000-09-18.

²⁸² Brev, Albert Bonnier jr till Tor Bonnier, 1967-04-24. CA, B.1

²⁸³ Lagercrantz (1990), s. 121.

”väcka ont blod, att komma i skottgluggen för anklagelser för monopol och maktmissbruk. Här fanns spelrum för en i vårt land ständigt aktiv antisemitism.”²⁸⁴

Huruvida Lagercrantz sett detta som något positivt, eller negativt, framgår inte av texten. Man får lätt känslan av att detta var en ordning som passade Lagercrantz maktambitioner. Motståndare som inkräktade på den egna personens frihet visste antingen inte vad de talade om, eller hade inte andra skäl eller rätt att göra så. Påtryckningarna skulle ha genomförts på olika sätt. Muntliga och skriftliga framstötter hade gjorts med förslag och åsikter om materialet och chefredaktörernas arbete. Lagercrantz uppfattade att Bonniers utövade starka påtryckningar för att försöka förmå honom att han ”i vissa angivna riktningar skulle ändra sin politik. Detta har för mig betytt en belastning och stora nervmässiga påfrestningar.”²⁸⁵ Lika irriterad som han var över ägarens sätt att ha synpunkter, lika irriterad var Lagercrantz när ägaren försökte sända ut signaler, genom att förkorta hans kontrakt. Han ansåg sig illa behandlad av ägaren när kontrakten med honom och Sven-Erik Larsson skulle förnyas i slutet av 1960-talet. Istället för en vanlig treårig förlängning, hade styrelsen inskränkt den till två år. Det senare ansåg han var ett direkt hot om avsked.²⁸⁶ Lagercrantz sammankopplar denna fråga med den ökade företags- och ägarkoncentrationen i samhället.²⁸⁷ Enligt Lagercrantz höll situationen på att bli ohållbar, och han bad därför ordföranden Kaj Bonnier att verka för att han som ensam chefredaktör skulle få bestämma, och att Sven Erik Larsson och dennes kontrakt skulle sägas upp och förändras.²⁸⁸

En något mer nyanserad Lagercrantz mötte VD:n Erik Huss några dagare senare. Olof Lagercrantz hävdade då att det han var ute efter var större frihet gentemot den andre chefredaktören. Som kontraktet var skrivet mellan dem skulle de vara överens i viktigare frågor, vilket innebar att den ene chefredaktören i praktiken kunde förbjuda att en viss artikel infördes. Kunde de inte komma överens skulle

²⁸⁴ Lagercrantz (1990), s. 124-125.

²⁸⁵ Brev, Olof Lagercrantz till Kaj Bonnier, i Förvaltningsrådsprotokoll [FP], Deni HB, 1968-10-01. Bilaga 1. CA, B.1.

²⁸⁶ Brev, Olof Lagercrantz till Kaj Bonnier, 1968-09-26, i Förvaltningsrådsprotokoll [FP], Deni HB, 1968-09-30. Bilaga 1. CA, B.1.

²⁸⁷ Lagercrantz (1990), s. 128-129.

²⁸⁸ Brev, Olof Lagercrantz till Kaj Bonnier, 1968-09-26, i FP, Deni HB, 1968-09-30. Bilaga C. CA, B.1.

de rådgöra med styrelsens ordförande, i detta fall Kaj Bonnier.²⁸⁹ Bolagsstyrelsen erbjöd Lagercrantz en kompromiss. Han skulle ensam svara för inläggen på kultursidan och Sven Erik Larsson för tidningens inrikespolitiska hållning.²⁹⁰

I den aktuella frågan var man från ägarnas sida för en kompromiss. Dels ville man behålla systemet med två chefredaktörer, dels ville man behålla stabiliteten på redaktionen. En viss oro fanns också bland någon enstaka medlem av ägarfamiljen för att frågan kunde förstöras upp och i förlängningen leda till statliga ingripanden mot pressen, särskilt den privatägda pressen. Frågan var hur långt ägarna skulle vara beredda att sträcka sig? Efter att ha diskuterat ärendet den 29 september och den 1 oktober 1968 i Deni och sedan i styrelsen, lät styrelsen meddela Lagercrantz att den var villig att ur chefredaktörernas kontrakt utesluta bestämmelsen att de vid meningsskiljaktigheter skulle vända sig till styrelsens ordförande. Vidare gick man Lagercrantz tillmötes på en del andra punkter, exempelvis kontraktstiden, som förlängdes till tre år, samt hans önskemål om signerade ledarartiklar.²⁹¹

Kaj Bonnier hade vid flertalet tillfällen framfört kritik mot tidningen och särskilt mot dess anti-amerikanska ställningstaganden, exempelvis i Vietnamfrågan, men också i Israel/Palestina-frågan. Kaj sökte förmå Lagercrantz att mildra kritiken mot USA i tidningen. Det framgår inte av texten om detta var med hänsyn till landet eller till läsarna av DN.²⁹²

"Dagens Nyheters "frihet" bestod i att ägaren och tidningsledningen hade skilda funktioner. Det var en som helig betraktad princip att i företagets styrelse tidningens politik ej fick beröras. Albert Bonnier önskade förändra denna situation och dra in Dagens Nyheter i ett omedelbart beroende av ägaren. Hans strävan betraktade jag som en dödlig fara för tidningen. Han utarbetade i början av 60-talet ett memorandum med titeln Beträffande Dagens Nyheter. Det var avsett blott för familjekretsen men Kaj Bonnier, uppskrämd av brorsonens

²⁸⁹ Erik Huss' sammanfattning av samtal med Olof Lagercrantz den första oktober 1968, i FP, Deni HB, 1968-10-01. Bilaga F. CA, B.1.

²⁹⁰ Brev, DN AB:s styrelse till Olof Lagercrantz. 1968-10-01, i FP, Deni HB, 1968-10-01. Bilaga I. CA, B.1. Styrelsens beslut var enhälligt och fattat i samråd med chefredaktörerna.

²⁹¹ Lagercrantz ville att vissa av ledarna skulle kunna signeras, för att på så vis öka möjligheterna att lyfta in andra åsikter och skribenter, som inte nödvändigtvis skrev enligt ledarsidans politiska credo. Brev, styrelsen till Olof Lagercrantz, 1968-01-10. i FP, Deni HB, 1968-10-01. Bilaga I. CA, B.1.

²⁹² Lagercrantz (1990), s. 176.

maktlystnad, lät mig läsa. Enligt detta dokument var "en radikal förändring av förhållandet mellan ägaren och tidningens journalistiska ledning" nödvändig. Det är ägaren som bestämmer tidningens "själ" och chefredaktör och verkställande direktör skall ha ett "personligt" beroendebetingat samarbete med denne. En huvudtanke var att ledarskribenten ej längre skulle företräda tidningen. Han skulle ha sin frihet att säga vad han ville, men på ett litet hörn – i skymundan. Dagens Nyheters historia och egenart, skapade av generationer av skrivare, existerade inte för Albert Bonnier. Att det var sig själv han tänkte på som den riktningsgivande ägaren behöver vi inte betvivla."²⁹³

Skulle han behöva det, kunde Lagercrantz använda detta brev mot ägarkretsen som helhet, helt enkelt genom att låta publicera brevet eller på annat sätt låta informationen komma ut. Det gav honom en stark position visavi Albert Bonnier jr. Anledningen till Kajs utspel måste förstås i den bitterhet som fortfarande låg latent i relationen mellan Kaj och Albert, och som varit en viktig orsak till att Kaj bestämde sig för att acceptera utlösen ur Bonniers övriga engagemang. Efter denna incident blev Kaj den som ensam hanterade relationen med chefredaktörerna, då någon omstöpning av ansvarsförhållandena på tidningen DN inte längre var möjlig. Dessa händelser måste effektivt ha gjort slut på möjligheterna att föra meningsfulla diskussioner kring redaktionens arbete och organisering i Deni-kretsen, men också i styrelsen.

Kaj Bonnier hade inte någon klar huvudmannaställning i släkten, på samma sätt som Tor eller Albert. Det var förvisso ett problem för honom. Kaj synes ha saknat den plattform som kunde ge honom större legitimitet i förhållandet till företaget. Ett problem var också att han saknade den naturliga auktoritet och stridbarhet som Albert Bonnier eller Tor Bonnier hade. Han var inte ett naturligt val som ordförande. Det naturliga hade istället varit att låta Albert Bonnier jr, VD för AB Bonnierföretagen, ta över ordförandeskapet i DN. Anledningen till att det inte blev så var att Tor och Kaj kommit överens om denna lösning redan i och med att Kaj löstes ut. Ursprungligen var tanken att Kaj skulle vara ordförande blott under en femårsperiod men totalt kom han att sitta i mer än tio år, under hela 1960-talet. Någon önskan om att ersätta Kaj kan inte beläggas. Det verkar också osannolikt att Albert eller någon annan skulle söka strid på denna punkt när allt gick väl för företaget DN. Albert Bonnier jr stödde i själva verket Kaj Bonnier i samband med att DN börsnoterades. I brev till Kaj klargjorde han att han inte motsatte sig att Kaj fortsatte som styrelseordförande, och att han kunde sitta tills

²⁹³ Lagercrantz (1990), s. 121-122.

dess att han fyllde 70 år, vilket han skulle ha gjort år 1971, hade han levt så länge.²⁹⁴

Vid ett tillfälle redogjorde Kaj för sina släktingar och uppdragsgivare i Deni vad det berodde på att man inte diskuterade redaktionella frågor i bolagsstyrelsen. För det första hade ägarfamiljen en lång tradition att inte göra det, och för det andra skulle rykten snart spridas att Bonniers påverkade redaktionen och att tidningsledningen inte stod fri från påverkan. Sådana rykten skulle undergräva det förtroende baserat just på viss integritet och makt- och ansvarsdelegerande som man eftersträvade.²⁹⁵

Kajs relationer till VD liknade inte Tors. Erik Huss var mer självständig i förhållande till sin ordföranden än vad tidigare VD varit. Detta berodde i stor utsträckning på vem som satt som ordförande. Kaj Bonnier var alls inte lika intresserad av ekonomiska frågor som Tor eller för den del Albert Bonnier jr var. Det var mer naturligt för dem att ställa frågor om ekonomin, om företagets utveckling och konkurrenssituation, och på så sätt att övervaka och diskutera VD:s arbete. Kaj var mer av en bokförläggare. Han intresserade sig betydligt mer för själva tidningarna än för företaget som sådant. Detta hindrade naturligtvis inte att han visade stor pliktökänsla och också var pådrivande både när det gällde nya bygget av Marieberg och vad gällde börsintroduktionen av bolaget under 1960-talet. En längre tids, stundtals besvärlig, sjukdom präglade hans senare år som ordförande i DN. Det kan sägas att Albert Bonnier jr redan ett par år innan han själv blev ordförande, fick en tydlig och ny maktställning som vice ordförande.

5.4. Albert Bonnier jr

Albert Bonnier jr framstod som en av centralfigurerna i släkten Bonnier under hela perioden från 1950-talets början till 1980-talets slut. Som Tor-grenens huvudman i DN sedan 1960-talet kom han att föra släktgrenens talan. I styrelsen hade han valts in redan 1940 – en ”bekräftelse på att familjen Bonnier planerade att behålla sin rösträttsmajoritet i flera generationer framöver”, som han själv

²⁹⁴ Brev, Albert Bonnier jr till Kaj Bonnier. 1965-10-07. CA, B.1. Ett par dagar senare skickade Gerard och Åke Bonnier ett brev till Kaj som bekräftade att dessa anslöt sig till den överenskommelse som kommit till stånd mellan Kaj och Albert. Brev, Åke och Gerard Bonnier till Kaj Bonnier, 1965-10-11. CA, B.1.

²⁹⁵ FP, Deni HB, 1968-09-02. CA, B.1.

beskrev invalet.²⁹⁶ Under 1930-talet hade han utmärkt sig som teknisk direktör och sedan som VD på Åhlén & Åkerlunds Förlag. Det var först i och med att Bonniers omorganiserade verksamheten 1952 som en verklig maktställning öppnade sig för honom. 1953 blev han VD för Bonnierföretagen. Där blev han kvar som VD fram till 1980.

Under sin tid genomförde Albert omfattande organisatoriska förändringar och nysatsningar. Alberts ambition var att skapa ett mediekonglomerat med industriinslag. Motståndet från familjen lyste under hela uppbyggnadsfasen med sin frånvaro. En diskussion fördes dock under 1980-talet, vilket senare medförde att familjen valde att åter söka driva en mer fokuserad utvecklingsstrategi baserad på media, varvid industrisatsningarna successivt avyttrades. Senare generationer Bonnier ser också Alberts expansionslusta som ett uttryck för den tidens sätt att göra affärer, den tidens riskkapitalbolag.²⁹⁷ Diversifieringen bör ses som ett sätt för släkten att minska skattebördan, öka förutsättningarna för tillväxt och samtidigt skapa en bättre kapitalbas i koncernen.²⁹⁸

Gentemot sina närmaste släktingar kunde Albert Bonnier jr vara både varm, men också auktoritär. Bilden av honom inom familjen är dock den att han efterhand fick en allt större respekt för släktingar som valt en annan bana än han själv. När han tog över som ordförande i DN bestämde han sig snart för att knyta starkare band till släktens yngre delägare. Relationen till Kaj hade varit frostig. Genom att bjuda in Tomas men även Gerard till särskilda samtal inom ramen för det som Albert kallade styrgruppen hoppades han att skapa bättre förutsättningar för samarbete dem emellan. Denna gest av välvilja togs emot positivt från Kaj-grenens sida, och dessa samtal blev snart en viktig och obligatorisk del i samvaron mellan släktens nya huvudmän under 1970-talet (se avsnitt 6.5.2).

Tillväxt var något Albert förespråkade rent allmänt, snarare än en fokusering på lönsamhet. Under sin ordförandeperiod kom Albert särskilt att intressera sig för den tekniska utvecklingen och organisatoriska förnyelsen i DN. I själva verket talar mycket för att han själv initerade den nya strategin, och lät Gustaf Douglas få ansvaret för att genomdriva denna. Diversifieringen var en nödvändig förändring

²⁹⁶ Bonnier jr, A. (1985), s. 167.

²⁹⁷ Intervju, Carl-Johan Bonnier, 2000-08-23.

²⁹⁸ Larsson (2001); Ketz de Vries (1996), s. 233. Bakom diversifieringen av Bofö låg också skatteskal. I brist på riskkapital på finansmarknaden var det naturligt för bolag att söka skapa en portfölj av produkter och företag som kunde öka verksamhetens lönsamhet och bredda ägarkompetensen. Detta kunde i förlängningen vidga Bonniers möjligheter att utveckla sitt ägande vidare.

menade han, en riskfördelning där investeringar i närliggande branscher på sikt kunde bidra till en bättre lönsamhet och öppna möjligheter som i framtiden kunde yppa sig på nya medieområden.²⁹⁹

Albert var mycket negativ till den statliga inblandningen på pressens område, och till den allt tydligare anti-kapitalistiska stämningen i Sverige under 1960- och 1970-talet.³⁰⁰ Han sa att DN hade en viktig betydelse för den allmänna opinionen och ville göra något för att påverka skeendet. I brev till sin far Tor Bonnier, för tillfället i Italien, skriver Albert mycket öppenhjärtigt våren 1967 om sina dubier och stora sorg över Olof Lagercrantz ledarskap:

"När Olof hyllar ungdomen för att de bränner USA:s flagga...när Printz-Påhlson skriver att all kapitalism är en konst i luredrejeri på DN:s kultursidor, känner jag alltför väl igen tongångarna ur Völkischer Beobachter för att inte säga Der Stürmer. Du sände mig en gång i lära på New York Times. Det var en gammal klok judegubbe, Ox hette han, som ledde dess publicitet. Han hade som många amerikanska judar upplevt diskriminering, förakt och förföljelse i den milda form som USA:s samvete det tillåter. Hans grundläggande publicistiska princip var objektivitet. Jag tyckte nog han drev den för långt."³⁰¹

I ett svarsbrev en månad senare skriver Tor att han förstår Alberts uppgivenhet, men inte håller med om att Lagercrantz eller DN:s radikaliserings är särskilt farlig. Han uppmärksammar även en fråga som släktens huvudmän diskuterade en del i under 1960-talet, nämligen Egyptens invasion i Israel.³⁰² Episoden och breven tyder på att familjen fortsatt var starkt påverkade av sitt förflutna och sin etniska tillhörighet. Alberts oro för samhällets anti-kapitalistiska inställning och hans besvikelse över DN:s ständiga påhopp på den egna gruppen är talande. En oro från Alberts sida för att släkten skulle bli måltavla för antisemitiska, antikapitalistiska strömningar är påfallande av brevet att döma. Även Tor var som tidigare beskrivits mycket känslig för just det antisemitiska inslaget under 1930-talet.

Alberts relation till tidningarna var dubbel. I grunden var han mycket engagerad och intresserad av tidningen som produkt. Inför den egna kretsen, i bolaget Deni,

²⁹⁹ Brev, Albert Bonnier jr till Carl Johan Bonnier, 1973-09-18. FSF, F5I, vol 1.

³⁰⁰ En beskrivning av den statliga presspolitiken och dess konsekvenser – se avsnitt 2.1.3.

³⁰¹ Brev, Albert Bonnier jr till Tor Bonnier, 1967-04-24. CA, B.1.

³⁰² Brev, Tor Bonnier till Albert Bonnier jr, 1967-05-24. CA, B.1.

gjorde han en rad uttalanden om hur han såg på situationen i DN under 1970-talet. Främst rörde uttalandena hans frustration över hur tidningen förändrats, och vad han ansåg borde och kunde göras från ägarnas sida. I ett sorts programtal till delägarna 1971 beskrev han sin syn på hur samarbetet mellan ordförande och redaktionsledning sett ut genom historien, förmodligen för att klargöra hur han såg på sin egen roll. Därvid pekade han på hur samarbetet skiftat och färgats av periodens särskilda förutsättningar och omständigheter. Karl Otto, Tor och Kaj hade enligt Albert samtliga hållit tidningens frisinnade linje helig och aktivt försökt att påverka chefredaktören i specifika frågor. Vid behov hade Karl Otto och Tor inte heller hesiterat att ersätta chefredaktörer då de ansåg att tidningens frisinnade linje varit i farozonen.³⁰³ Många av de brev till delägarkretsen och de tal som Albert höll vid Deni:s möten, kännetecknas av ett stort patos för ägarens roll och för DN:s betydelse, till synes för att motivera släkten och sig själv. Hans syn på ägarfunktionen i förhållande till tidningarna var klar och tydlig. Det var ägarens ansvar att se till att tidningen drevs av duktigt och pålitligt folk. Han var kritisk till hur DN:s redaktionella ledning arbetade och hur vissa journalister förvaltade sin självständighet. I brev till sina släktingar och i diskussioner inom delägarkretsen framförde han vid flera tillfällen under 1970-talet åsikter om hur han skulle vilja se att DN förändrades.

”Att Dagens Nyheters självständighet i och för sig har ett värde för vårt lands utveckling anser jag personligen vara ett axiom. Men självständigheten är inte något abstrakt begrepp. Det hänger i Dagens Nyheters fall direkt ihop med den eller de som väljer tidningens ledning samt på vilket sätt ägarmajoriteten samarbetar med denna ledning.”³⁰⁴

I diskussioner med DN:s redaktionella ledning ivrade han för att DN borde förändras. Till chefredaktörerna skrev han emellanåt för att tydliggöra några viktigare principiella synpunkter. Särskilt argumenterade han för att chefredaktörerna borde ta sitt ansvar och stävja den ”subjektiva journalistik” som många reportrar ägnade sig åt. I ett brev som senare skickades till redaktionsledningen på DN, dvs till Börje Dahlquist, Olof Lagercrantz och Sven-Erik Larsson, skrev Albert:

”Jag är varken författare eller filosof. Mitt yrke är förläggarens och jag känner därför en viss begränsning inför uppgiften att analysera

³⁰³ Albert Bonnier jr, 1971-11-15, anförande inför delägarkretsen i Deni HB, CA, B.2.

³⁰⁴ Albert Bonnier jr, 1971-11-15, anförande inför delägarkretsen i Deni HB, CA, B.2.

publicistiska principer, journalistisk etik. Men i min aktuella egenskap av Dagens Nyheters styrelseordförande upplever jag just förläggarsvaret så starkt att jag ändå har ett behov av att diskutera vissa publicistiska principer med Dagens Nyheters redaktionella ledning”³⁰⁵

Tonläget var vanligen mjukt, men kritiken riktad och i många fall mycket hård i sak. I brevet som citerats ovan riktade han särskilt kritiken mot den grupp journalister som lät reportaget

”färgas och formas av sin egen åsikt, att se verkligheten genom sitt privata kikarsikte. Många gånger har jag under det senaste året, sedan jag läst Dagens Nyheter, lagt tidningen ifrån mig med en obehaglig känsla av att jag varit utsatt för åsiktpåverkan istället för rapportering”³⁰⁶

Han befarade att han och många läsare med honom hade samma erfarenhet. Han betonar att han för egen del särskilt reagerat mot den företagarfientlighet som utmärkt många artiklar, ett bevis på en vänsterradikalism på tidningen som han upplevde som farlig. Den subjektiva journalistiken berörde Albert mycket illa, inte minst därför att han själv var företagare, kapitalist och med judiskt påbrå. Det var anledningen till att han skrev brevet till sin far Tor, det var som det verkar också drivkraften bakom hans brev till chefredaktörerna. I retorisk stil avslutade han sin PM på följande eleganta sätt:

”Idag färgas reportaget ofta rött i morgon kanske brunt, två olika färger, men för mig lika förhatliga när de bildar bakgrunden till en tidnings reportage i dess nyhetsrapportering”³⁰⁷

I viss mån hade Olof Lagercrantz varit en tillskyndare av den nya journalistiken. Som chefredaktör för DN:s kultursidor kom Lagercrantz att forma en tidning med större inslag av mer subjektiv journalistik. I någon mån hade därvid nya grupper av läsare lockats till DN, sådana som tidigare läst StT. Men förändringen medförde också att många läsare inte kände igen sig utan gick över till att prenumerera på SvD istället.³⁰⁸

³⁰⁵ Promemoria, Albert Bonnier jr, 1972-08-21. FSF, F5I, vol 1.

³⁰⁶ Promemoria, Albert Bonnier jr, 1972-08-21. FSF, F5I, vol 1.

³⁰⁷ Promemoria, Albert Bonnier jr, 1972-08-21. FSF, F5I, vol 1.

³⁰⁸ Se kapitel 2. SvD genomdrev en kampanj mot DN, som bland annat gick ut på att smutskasta Olof Lagercrantz och DN:s journalistik och vänsterradikala åsikter.

Samarbetet mellan Albert och VD fungerade bättre. Till VD Bert Lindström skrev Albert 1972 om vilka möjligheter som enligt honom stod DN till buds inom den närmaste framtiden.

”För DN AB:s del finns det enligt min mening två vägar att gå – att söka påverka den svenska opinionen – att undersöka vilka möjligheter till affärsinitiativ som DN AB kan ha inom media-sektorn lämpligen i kombination med andra tidningsföretag, i länder där man redan nu kan utgå från större frihet för privata initiativ.”³⁰⁹

Under sin tid som ordförande verkade Albert för att DN skulle utöka sin marknad och diversifieras. Han arbetade även för att samproduktionen mellan Stockholms dagstidningar skulle bli verklighet. Till kusinen Tomas förklarar han i brev hur han såg på det pågående förnyelsearbetet:

”DN som affär har många frågetecken. Därför har jag starkt agerat för en differentiering, en riskfördelning av verksamheten. DN är ännu ett relativt rikt företag, en god operationsbas, men jag medger att det är bråttom att få en riskfördelning och att tidningsutgivningen kan bli – är – en tung verksamhet med förlustrisker.”³¹⁰

Alberts diskussioner om DN avtog efterhand. Möjligen hade detta att göra med att Lagercrantz lämnade tidningen och ersattes av Per Wästberg. Albert fick under senare hälften av 1970-talet mer personliga problem att hantera, varför hans energi avtog och diskussionen kring DN mattades något. VD-skapet på Bonnierföretagen var intensivt. Dessutom anklagades han för skattebrott. Han kopplade processen bland annat till den ägarfientlighet han uppfattade genomsyrade det politiska klimatet i Sverige vid denna tid. Skattemålet hade enligt Albert kopplingar till riksdagsvalet 1976 och var en komplott mot familjen och mot storkapitalet i Sverige, från Socialdemokraternas sida. Syftet var enligt honom att svartmåla en av landets mest kända företagare för att vinna politiska poäng. Den utsatthet han personligen kände är tydlig och det sätt på vilket familjen hängdes ut berörde honom mycket illa.³¹¹

³⁰⁹ Brev, Albert Bonnier jr till Bert Lindström. 1972-07-27. FSF, F51, vol 2. Bert Lindström (VD 1971-1972) hade redan tidigare under året blivit utsedd till ställföreträdande chef för UNDP, det samordnande organet för FN:s utvecklingsprogram. Han skulle avgå vid årsskiftet 1972-73.

³¹⁰ Brev, Albert Bonnier jr till Tomas Bonnier, 1975-09-09. FSF, F51, vol 1.

³¹¹ Denna ”affär” betecknades som Halmstadsprocessen och inleddes vintern 1974/75 och pågick sedan under flera år. Det visade sig att bröderna Bonnier visserligen fört ut kapital ur Sverige, men att detta inte gjorts med primärt skäl att undvika skatt. Däremot hade pengar använts i humanitär verksamhet – i syfte att hjälpa judar i Europa. Se Larsson (2001), s. 42-44. I

Även på DN:s ekonomisidor hade han sina kritiker, däribland Sven-Ivan Sundquist, en person som Albert ansåg hade förföljt och förtalat honom. I ett brev till redaktionschefen och den ansvarige utgivaren Hans-Ingvar Johnsson beskrev ordföranden hur han upplevt sig uthängd och hur hans familj utsatts för en hatkampanj som allvarligt påverkat familjens känsla för och engagemang i tidningen.³¹²

I ett självvrannsakande brev till Gerard Bonnier betonar Albert behovet av att dra upp gränser för vad man som ägare accepterar:

"Kan eller vill de nuvarande ägarna inte genomdriva vissa "gränser" vad beträffar tidningens nyhetförmedlande, informativa uppgift, skall dessa inte heller i ett blandekonomiskt samhälle påta sig ansvaret för tidningens ekonomiska framtid, dess fortbestånd."³¹³

Ordföranden skrev ofta brev. Börje Dahlquist, redaktionschef och ansvarig utgivare, var en av dem som anklagades för att i brist på genomtänkt anställningspolitik ha fyllt DN:s redaktion med radikala "andar". När efterträdare utsågs föll valet på Hans-Ingvar Johnsson, en person som Albert hoppades kunde vända saker och ting rätt.³¹⁴ I ett brev till Hans-Ingvar Johnsson tog han i undervisande ton upp frågan om hur tidningar bör förhålla sig till förändring av produkten och agera i olika marknadssituationer för att nå framgång.

"I en uppåtgående trend kan förändringar göras löpande och i små steg... För en tidning på nedåtgående, en tidning som förlorar läsare, är situationen en annan. Redaktionsledningen måste då i första hand försöka bedöma hur många som är missnöjda med tidningens innehåll, repektive "hur långt vågar vi gå med en förnyelse utan att våldföra oss på tidningens tradition". I Dagens Nyheters fall anser jag det befogat att diskutera denna fråga ur geografisk synpunkt. Dagens Nyheters geografiska spridningsambitioner eller kanske adekvatare, geografiska rapporteringstäckning, är enligt min mening idag för stor. Jag anser att en koncentration – kraftsamling – kring Stockholms intresseområde,

en uppsats riktad till sina döttrar skrev Albert Bonnier jr på ett dagboksliknande sätt om sina erfarenheter, om massiva polisingripande och bombhot, om förfälskade brev och om hur företagare i Sverige blev betraktade som skurkar. Uppsatsen valde han att kalla "Processen", antagligen med koppling till Josef Kafkas roman med samma namn. FSF, Ö1, vol 4.

³¹² Brev, Albert Bonnier jr till Hans-Ingvar Johnsson, 1977-01-13. FSF, F5I, vol 1.

³¹³ Brev, Albert Bonnier jr till Gerard, 1977-08-20. FSF, F5I, vol 1.

³¹⁴ Adrup & Nordell (1989b), s. 35 och s. 170-176.

exempelvis Norrtälje – Uppsala – Västerås – Nyköping, vore en klok redaktionell policy, vad gäller stora delar av det svenska nyhetsmaterialet.”³¹⁵

Hans passus om att förändra produktinriktningen och göra DN mer Stockholmsorienterad låg helt i linje med täckningsgradsteorin, vilken jag behandlat i kapitel 2, som betonar hemmamarknadens betydelse. Ett par år tidigare hade han i samband med att Johnsson anställts tagit upp frågan om DN:s redaktionella organisation. Efter ett par missförstånd fann Albert det nödvändigt att klargöra sin egen syn. I sitt förslag betonade han vikten av att få en huvudredaktör som tog ett övergripande ansvar för produkten:

”att ange den rörelseriktning tidningen som journalistisk produkt skall ha. Han eller hon skall, för att inom denna ram göra tidningen så vital, mångsidig och attraktiv som möjligt, ansvara för att till redaktionen knys – fast eller som fria medarbetare – de bästa pennorna på olika områden; huvudredaktörens uppgift är inte personaladministratörens utan idégivarens, sökarens, uppsökarens, kontaktskaparens. Han eller hon skall också känna medarbetarna inom alla tidningens avdelningar och i samarbete med tidningens olika redaktionella avdelningschefer leda, uppmuntra och kritisera, när så kan vara befogat, planera omplaceringar, utbildning, utlandstjänst etc.”³¹⁶

Detta var en ledningsorganisation som han i ägarkretsen argumenterat för redan tidigare. Möjligen var han här intresserad av hur Johnsson ställde sig till hans tankar och önskade av honom få en reaktion på hur denne såg på frågan och sin egen roll på tidningen. Johnsson konstaterade i sitt svarsbrev att han inte trodde att man kunde finna en tillräckligt kompetent person som skulle kunna bära hela ansvaret, utan fann det rimligt att fördela ansvaret mellan flera personer.³¹⁷ Albert kommenterade i senare brev till Johnsson:

”Jag har inte åsyftat att minska redaktionschefens fullmakter och ställning. Däremot har jag avsett – i min grundläggande tankegång – att

³¹⁵ Brev, Albert Bonnier jr till Hans-Ingvar Johnsson, 1977-11-11. FSF, F5I, vol 1.

³¹⁶ Promemoria, Albert Bonnier jr, 1973-05-17, senare i brev skickat till Hans-Ingvar Johnsson. FSF, F5I, vol 1.

³¹⁷ Brev, Hans-Ingvar Johnsson till Albert Bonnier jr, 1973-10-02. FSF, F5I, vol 1.

tidningen skulle erhålla en huvudredaktör som var överordnad såväl redaktionschef som politisk chef och kulturchef.³¹⁸

Att Albert härigenom sökte argumentera för en tydligare maktfördelning och att centrera ansvaret är tydligt. Han avslutar brevet i försonlig ton och ber Johnsson återigen skissera ett förslag till hur denne skulle vilja komponera ansvar, uppgifter och samarbetsformer på tidningen. Till denna nästan servila korrespondens framstår Alberts kommentarer om Johnsson i brev till kusinen Gerard några dagar tidigare i bjärt kontrast:

"För varje förnyad kontakt med Johnsson blir jag alltmer skeptisk mot hans lämplighet för den tänkta uppgiften. En person som är så djävla rädd att han inte en gång i sin korrespondens med styrelsens ordförande kan säga "med vänlig hälsning", en person som är så infiltrerad av DN:s mindervärdighetskomplex gentemot ägarna tror jag, hur begåvad han än må vara, har för litet bredd, för litet largesse och för litet samarbetsvilja för att vara DN:s redaktionschef."³¹⁹

Han trodde att Johnsson sökte ärva Börje Dahlgqvists ställning, dvs bli tidningens verkliga huvudredaktör, men kunde inte se att Johnsson svarade upp mot de krav huvudredaktörsfunktionen ställde.³²⁰

Vi ser hur ordföranden försökte skaffa sig en bild av personen och hur han också ansträngde sig att påverka organisationen i en riktning som han själv önskade. Korrespondensen med Johnsson ovan ger intryck av att vara mönstrande, att ta en framtida redaktionschef på pulsen. Det bör dock understrykas att det här rör sig om öppna diskussioner, en slags dialog rörande framtidens organisering av tidningens redaktion, och att det inte framgår av korrespondensen att Albert sätter press på den blivande redaktionschefen. I ett brev ett par år senare till Gerard Bonnier skrev Albert att han var övertygad om att DN:s organisation måste ses över. Han tillfogade: "varje dag vi väntar – drar oss undan vårt ansvar – blir en spik i företagets likkista!"³²¹ Han förordade i brevet att en ny tjänst skulle inrättas och att en centralredaktör (*publisher*) skulle styra omorganiseringen av tidningen DN. Han motiverade sitt agerande med att man inom organisationen måste få ett

³¹⁸ Brev, Albert Bonnier jr till Hans-Ingvar Johsson, 1973-10-19. FSF, F5I, vol 1.

³¹⁹ Brev, Albert Bonnier jr till Gerard Bonnier, 1973-10-09. FSF, F5I, vol 1.

³²⁰ Brev, Albert Bonnier jr till Gerard Bonnier, 1973-10-09. FSF, F5I, vol 1. Hans-Ingvar Johsson blev ändå vald till redaktionschef för DN.

³²¹ Brev, Albert Bonnier jr till Gerard Bonnier, 1978-09-18. FSF, F5I, vol 3.

stopp på det han benämnde DN:s aktuella svaghet, nämligen "dess radikala negativism".

Hans förhållande till VD:n Gustaf Douglas färgades av den nära 30-åriga åldersskillnaden dem emellan. Själv ansåg Gustaf Douglas att han saknade stöd från ägaren, Albert Bonnier jr, särskilt när det blåste kring tidningsledningen. Han kände frustration över att ordföranden inte tydligt stödde VD och betonar att tendensen fanns att huvudägaren inte kände tillräcklig respekt för styrelsen som beslutsforum. Douglas har själv beskrivit sina erfarenheter från sitt samarbete med Albert Bonnier jr under 1970-talet. Gustaf Douglas är här tydligt kritisk till hur relationen mellan honom och ordförande i DN AB såg ut:

"Att var ung VD med Albert Bonnier jr som ordförande, var att svänga mellan geniförklaring och katastrof, mellan fast kurs och ett improviserat Valfrid Lindeman-nummer och detta i själva brännpunkten av största möjliga offentlighet."³²²

Journalister och andra grupper av anställda krävde större insyn och medbestämmande under Douglas tid som VD. Inflytande i företagsnämnder och styrelse var något som efterhand medgavs från styrelsens sida. Detta komplicerade dock ledningens arbete. Ledningen skulle inte bara informera styrelsen, utan också informera och överlägga med olika grupper av anställda. Enligt Douglas hade vid dessa tillfällen ägarens förbehållslösa stöd för företagsledningen varit att föredra framför den i realiteten svaga uppbackning han kände. Det visade sig, enligt Douglas, att grafiker och andra grupper av anställda med strejken som vapen kunde få sin vilja igenom, eftersom ägaren ringde och bad ledningen att gå med på de anställdas krav.³²³

Alberts praktiska samarbete med Douglas, som man kan utläsa av korrespondensen mellan dem, verkar annars ha varit tämligen normalt. Ofta bad Albert att Gustaf Douglas skulle förbereda särskilda ärenden inför styrelsemöten eller enskilda möten dem emellan. Ofta handlade det om småfrågor, statistik etc.³²⁴ Ibland gav Albert kritik, men sällan diskuterade han strategiska frågor. Vid några

³²² Douglas (1990), s. 60 ff. Douglas hade inte tidigare varit VD på något börsnoterat bolag. Han hade studerat vid Handelshögskolan i Stockholm, samt skaffat sig en MBA från Harvard, USA. Efter examen hade han bl a hunnit varit administrativ chef i TV2 1968-1971.

³²³ För en gedigen analys av det problematiska förhållandena och konflikternas uppkomst och hur man hanterade dessa i DN under 1970-talet hänvisas till Sveringsson (1999), s. 101-102.

³²⁴ Brev, Albert Bonnier jr till Gustaf Douglas. 1977-07-28. FSF, F5I, vol 3; Brev, Albert Bonnier jr till Gustaf Douglas. 1978-05-18. FSF, F5I, vol 3.

tillfällen diskuterade han i korrespondensen med Douglas de förändringar han ville se genomförda i organisationen. Vid ett tillfälle, år 1978, blev han mer tydlig och pekade på att de två senaste årens vinstutveckling inte räckte för att kompensera aktieägarna. Albert ville att Douglas skulle börja bygga upp sk *profitcenters*, dvs skapa en koncernstruktur där varje tidning skulle bära sina egna kostnader och bli egna resultatenheter.³²⁵

Ett drygt år senare lämnade Douglas tidningskoncernen. Enligt den officiella versionen på grund av sitt engagemang i det egna fastighetsbolaget, som ansågs stjäla hans tid och kraft från DN. Styrelsen ansåg att detta kunde på sikt skada synen på företagsledningen och företaget, varför man ställde Douglas för ultimatum. I ett brev till styrelsen klargör Jan Wallander att Douglas självvalt valt att lämna bolaget.³²⁶ Det är dock uppenbart att Douglas förlorat Alberts förtroende. Albert Bonnier jr skrev nämligen i ett brev till kusinen Gerard att han blivit övertygad om att Douglas inte var rätt man för arbetet som VD.

"Jag anser att varken företagets styrelse eller representanterna för röstmajoritetsgruppen (Deni), kan vara nöjda med företagets nuvarande verkställande ledning, d v s denna lednings skötsel av företaget. Denna min sammanfattande ståndpunkt upplever jag som allvarlig eftersom företaget utför en publik tjänst i vilken traditionellt ingår en oberoende opinionsbildning, vilken enligt min mening bl a bygger på företagets bestående ekonomiska självständighet."³²⁷

Han ville lösa denna fråga med Gerard innan han själv lämnade ordförandeposten. Han fortsätter med att redogöra för sin ståndpunkt. Det var på flera punkter Douglas inte höll måttet:

"De specifika fel Gustaf hittills har gjort i sitt handlande som verkställande direktör är bl a

- a) Utbyggnaden av Marieberg utan samproduktionsavtal.
- b) Tillsättandet av tjänstemannastyrelser i SF utan representanter för företagsstyrelsen eller utomstående lämpliga personer som kan påverka företagets vidareutveckling på olika områden.

³²⁵ Brev, Albert Bonnier jr till Gustaf Douglas, 1978-09-25. FSF, F5I, vol 3.

³²⁶ Brev, Jan Wallander till medlemmarna av DN:s styrelse. 1979-12-03. FSF, F5I, vol 4.

³²⁷ Brev, Albert Bonnier jr till Gerard Bonnier, 1978-09-05. FSF, F5I, vol 3.

c) Planläggandet och genomförandet av Ny Teknik, vilket under alltför lång tid skadat såväl Dagens Nyheters som Expressens upplagemöjligheter.

d) Felaktiga rekommendationer vid tillsättandet av ledande redaktionell persona, speciellt vad beträffar Dagens Nyheter.

e) Oklara, och felaktiga förutsägelserapporteringar till företagets aktieägare.”³²⁸

Albert avslutade uppräknningen med att konstatera att vad man behövde var en person som var kunnig i praktisk industriell ekonomi. Albert ansåg att man borde lämna plats för någon mer industriorienterad VD. Enligt honom var Clas Reuterskiöld, VD på Grafoprint, lämpad att ta över. Brevet till kusinen avslutas med en egen analys om vad som behövde göras i företaget för att undvika förlust och stärka bolagets ekonomi. Han menade att den aktuella frågan behövde diskuteras med Jan Wallander och med Tomas Bonnier, för att som Albert själv uttryckte det: ”styrelsens ställningstagande till de här framförda förslagen är avgörande för mitt ställningstagande till den opinion i Deni som förordar en försäljning.”³²⁹ Flera av dessa frågor blev aktuella under 1980-talet, då Clas Reuterskiöld tagit över som VD för tidningskoncernen.

Alberts kontakter med Expressen var mer lättsam än den med DN:s redaktion. Liksom tidigare Tor och Kaj var Albert engagerad i tidningen Expressen. Till skillnad från företrädarna stod Albert närmare Expressen rent känslomässigt, vilket också var naturligt. Det var han som drev på starten av Expressen. Tidningens publicistik tilltalade Albert. Uppenbarligen kände han också större frihet i förhållandet till Expressens ledning. Han kunde kritiskt gå igenom enskilda fel och brister, peka ut journalister och inslag i tidningen som inte höll måttet. Han skrev ofta om hur han såg på produkten och hur den kunde förändras. Breven till chefredaktör Bo Strömstedt var vanligen mycken öppenhjärtiga, och enligt

³²⁸ Brev, Albert Bonnier jr till Gerard Bonnier, 1978-09-05. FSF, F5I, vol 3.

³²⁹ Han underströk behovet av att i större utsträckning dela upp Expressen och DN, helst med egna styrelser. Han vill att en särskild centralredaktör tillsattes för DN och att de planerade risktagningarna vad beträffar fastighetsinvesteringar skulle avbrytas. Samtidigt önskade han få fart på samproduktionsfrågan igen, samt skapa förutsättningar för utökat samråd mellan styrelse och de enskilda redaktionsledningarna för tidningarna. Brev, Albert Bonnier jr till Gerard Bonnier, 1978-09-05. FSF, F5I, vol 3. För diskussionen om försäljningsdiskussionen som fördes i Deni, se avsnitt 6.4.3.

Strömstedt själv var detta något han uppskattade.³³⁰ I ett brev till den nyutträdde chefredaktören skrev han 1977:

"Jag tycker att det finns tre skäl att Du och jag skall byta tankar kring Expressens inriktning och profil.

För det första därför att Aftonbladet, vår direkta större konkurrent nu liksom tidigare, så starkt har profilerat sig som politiskt kamporgan, en ytterst klassmedveten publikation, som oavsett hur man bedömer eller hur illa man tycker om den dagliga journalistiska produktionen, fått en allt skapare profil genom kontinuerliga ideologiska utspel på alla tidningens avdelningar.

Kvällspressen, med Aftonbladet i spetsen men inkluderande även Expressen, Kvällsposten etc., har på ett för den konkurrensorienterade fullt förståeligt sätt blivit brutalare, mer ödsmättad och riskerar därför att få en stämpel på sig av kverulans och skandal. Det vore enligt min mening både synd och onödigt om Expressen skulle hamna i den kategorin."³³¹

1985 skrev Albert Bonnier jr ett längre PM till chefredaktören Strömstedt där han i punktform framförde sin kritik av produkten.³³² Det hände, enligt Bo Strömstedt, att Albert

"i brev kommenterar vissa sidor i ett visst nummer, finner dem 'pratiga' eller 'bottendåliga'. Det händer på samma sätt att han skickar telegram, eller rosor, för att han funnit en artikel, en intervju vara 'lysande', 'stor journalistik'; 'ett mycket bra nummer'... Den (korrespondensen, min anm) gjorde mig inte upprörd. Albert Bonnier jr visste att det var redaktören som redigerade. Han – eller styrelsen – kunde skicka iväg

³³⁰ I slutet av sin ordförandegärning sände han ett särskilt omfattande brev till Bo Strömstedt och VD:n Åke Ahrsjö, med en del personliga synpunkter på Expressen. I samma brev konstanterade han att han tänkte lämna ordförandeposten. Strömstedt svarade ett par veckor senare, uppenbart uppskattande ordförandens intresse, samt beklagade hans beslut. Brev, Albert Bonnier jr till Bo Strömstedt och Åke Ahrsjö. FSF, F5I, vol 1; Brev, Bo Strömstedt till Albert Bonnier jr, 1979-01-27. FSF, F5I, vol 1. Samma sorts uppskattande brev kom ett par år tidigare från DN:s redaktionsledning, när Albert för första gången tillkännagivit sina planer på att lämna styrelsen. Brev från Sven-Erik Larsson, Per Wästberg och Hans-Ingvar Johnsson till Albert Bonnier jr, 1977-05-05. FSF, F5I, vol 3.

³³¹ Strömstedt (1985), s. 355.

³³² Brev, Albert Bonnier jr till Bo Strömstedt och Åke Ahrsjö. 1985-10-23. FSF, F5I, vol 5.

redaktören, det var sant, men så länge redaktören satt, gällde redaktörens ord.”³³³

5.5. Jan Wallanders ordförandeperiod

Jan Wallander ledde styrelsen under 1980-talet, en position han tog över på initiativ från sin föregångare Albert Bonnier jr. Wallander var en framgångsrik bankman utan större erfarenhet från tidningsvärlden, även om det i hans familj fanns personer som varit mer aktiva i tidningens historia än han.³³⁴ Han valdes in i styrelsen 1977 och två år senare blev han ordförande. Under hans period utvecklades företaget, och lönsamheten förbättrades kraftigt under högkonjunkturen åren 1982-1989.

I sina memoarer försvarade Wallander sin egen ordförandeperiod och ansåg att den var en lycklig period för honom själv och företaget. Han beskriver hur han försökt att så litet som möjligt bli påverkad av huvudmannen Albert Bonnier jr, som han visste kunde tänkas ha åsikter om hur ordföranden ledde arbetet. Detta ledde förvisso till att Wallander frigjorde ordförandeposten från kontrollägaren. Som adjungerad styrelseledamot och en viktig representant för ägarintresset såg Albert Bonnier jr med viss förfäran hur Bonniers i framtiden kunde riskera att få en allt mer passiv roll. Wallander var visserligen oprövad, men hade ändå många, däribland Bonniers, förtroende. Han valdes redan 1977 in som styrelseledamot och redan två år senare som ordförande. Redan när han togs in i styrelsen torde detta ha gjorts för att förbereda honom för uppgiften. Hans arbete i DN var uppskattat från redaktionens sida. Han var med om att skapa en bättre arbetssituation på företaget och lindra konflikter, enligt Svante Nycander, chefredaktör på DN.³³⁵ I en intervju från samma år, själva orsaken till att Wallander valde att lämna posten som styrelsens ordförande i Marieberg, beskriver Albert hur han såg på företaget och på den utomstående ordföranden. Nedan följer ett utdrag ur intervjun 1988.

³³³ Strömstedt (1985), s. 357.

³³⁴ Wallander var bankdirektör på Svenska Handelsbanken. Hans morfar hette Otto von Zweigbergk, huvudredaktör på DN åren 1898-1921. Fadern Sven Wallander hade under 1950- och 1960-talen varit revisor till bolaget. Jan Wallander hade under 1960-talet varit revisorssuppleant i DN AB. Han hade "ärvt" uppdraget efter fadern. Båda två verkade som supplanter till Svens bror Åke von Zweigbergk. År 1973 valdes som ersättare till Zweigbergk.

³³⁵ Nycander, S. (1988), "Ledningskris i Marieberg", *Dagens Nyheter* 10 november.

- Uppfattar du det börsnoterade Marieberg som ett Bonnierföretag?
(Intervjuare)

"Ja." (Albert Bonnier jr)

- Men det gör väl inte Mariebergs styrelseordförande Jan Wallander?

"Han är en parentes i Dagens Nyheters historia."

- Vilka var motiven när Jan Wallander blev ordförande 1979?

"Ja, hördu, den innersta anledningen var, det kan jag väl säga här...jag blev 70, och Gerard ville inte bli ordförande. Och nästa generation Bonnier var för unga då. I det läget kom Gustaf Douglas, som då var VD, med en lista över betydande personer i det svenska samhället. Att valet föll på Jan berodde på att hans mormor hade varit reporter i Dagens Nyheter."³³⁶

Wallanders samarbete med VD Clas Reuterskiöld utvecklades av allt att döma mycket väl. Dessa var i samma situation i förhållande till kontrollägaren. Det kom därför inte som någon överraskning att också VD valde att avgå när ordföranden lämnade sitt uppdrag i protest mot den kritik som Albert Bonnier jr levererade vid ett morgonmöte med journalister 1988. Clas Reuterskiöld valde sedan att övergå till den sk Handelsbankssfären, och en VD-post på Industrivärden, där Wallander då var överhuvud. Möjligen fanns det goda skäl för Albert att kritisera ordförandens och VD:ns reserverade hållning till nysatsningar på produktions-sidan. De fackliga organisationerna på tidningarna synes ha stött Alberts ställningstagande gällande uteblivna tekniksatsningar. Som tidigare var denna grupp negativ till satsningar utanför tidningsnäringen. Möjligen förväntade sig dessa att Albert stod för en mer tidningscentrerad strategi.

Reuterskiöld och Wallander beskrivs i affärspressen något kritiskt som ett habilt och fantasilöst ledarpar för tidningskoncernen.³³⁷ Några större misstag gjorde de sig inte skyldiga till. Arbetet med att utöka fastighetsinnehav var direkt framgångsrikt. Affärsvärlden menar att varken DN eller Expressen hotades av att ha underlåtit att satsa på ny tryckteknik.³³⁸

³³⁶ *Veckans Affärer* (1988), 20/10, nr 42. Intervju med Albert Bonnier jr refererad i *Veckans Affärer*.

³³⁷ *Affärsvärlden*, (1988), 19/10, nr 42, 1988.

³³⁸ *Affärsvärlden*, (1988), 19/10, nr 42, 1988.

Wallander har beskrivit hur han skötte kontakterna med Albert via dennes släktingar och deras närstående medarbetare Olle Måberg. Albert kom via kontakter med släktens styrelsemedlemmar att underrättas om sakernas tillstånd i olika frågor. Wallander hävdade att externa ledamöter i styrelsen lämnade ut uppgifter till Albert, något han starkt motsatte sig och troligen upplevde som en sorts misstroendeförklaring mot honom själv.³³⁹ Gerard Bonnier hade också beklagat sig över att Wallander under de sista åren inte hörde av sig, som om han inte ville diskutera ärenden.³⁴⁰ På sätt och vis visar detta hur svårt det måste ha varit för Jan Wallander i en familjedominerad tidningskoncern. Han berättar själv hur släkten Bonniers genom Albert Bonnier jr reagerat när Svensk Filmindustri skulle säljas år 1983, utan att ägarna, som han påstod, blivit förvarnade i tid. Schismen torde ha bottnat i att Albert var rädd att Jan Wallander försökte frikoppla ordföranderollen från släkten Bonnier och inte tillerkände det faktum att Marieberg tillhörde Bonnierssfären. Albert var också missnöjd med hur Wallander bedrev verksamheten i styrelsen och företaget. Wallanders ambition att vara samtliga ägares ordförande och att inte vara huvudägarens förtroendeman i DN.

"För mig ter det sig mycket rimligt att Abbe blev frustrerad över att jag uppenbarligen var en person som han inte kunde påverka på det sätt han var van vid i sin egen sfär, och att han därför med tillfredsställelse såg fram emot att min tid som ordförande snart var ute."³⁴¹

Johan Bonnier, bror till Albert, skickade regelbundet information om styrelsearbetet till brodern. Ofta hade även Johan en kritisk inställning till Wallanders arbete och i breven till Albert är det tydligt att han främst intresserade sig för ekonomiska frågor.³⁴² Av brevväxlingen att döma var det även andra delägare, styrelsemedlemmar inom familjen, som ansåg det rimligt att diskutera företagsfrågor med släktens älderman Albert Bonnier jr. Många bilder av konfliktens orsaker har erbjudits. Möjligen har Wallander rätt att det inte rör sig om ett helt spontan kritik av hans fögderi. Möjligen spelade tidigare konflikter in,

³³⁹ Wallander (1998), s. 347. I illa dold bitterhet framgår det att Wallander åsyftar regeringsrådet Gustaf Petrén, vän till Albert och sedan 1960-talet medlem av styrelsen, som vidarebefordrade uppgifter till Albert Bonnier jr.

³⁴⁰ Strömstedt (1985), s. 347.

³⁴¹ Wallander (1998), s. 348.

³⁴² Johan Bonnier distribuerade ofta styrelsematerial till Albert, och bifogade gärna brev med kommentarer om vad som timat under den senaste tiden. Ofta rörde det sig om att han rådfrågade storebrodern om och ifall han skulle driva någon fråga. Brev, Johan Bonnier till Albert Bonnier jr, 1981-11-13; 1982-05-10, FSF, E 1AB, vol 18.

och troligen var också Albert missnöjd med ordförandens val i olika frågor, som exempelvis när det gällde bristen på egna initiativ i tekniska frågor, som investeringar. Främst kanske det rörde sig om Wallanders sätt att agera i förhållande till släkten Bonnier. Min hypotes är att Albert var rädd att efter att det skulle vara svårt för den yngre generationen att göra sig av med Wallander, eller att återknyta ordförandeposten till Bonnierfamiljen, efter hans egen bortgång. I kraft av sin auktoritet kunde Albert, som möjligen få andra inom släkten, provocera fram en sådan reaktion hos Wallander, som fick honom att lämna sin post. Överraskningsmomentet kunde möjligen ha förstärkt Wallanders vrede och fått honom att stå fast vid sitt beslut, trots att släktingar till Albert och chefredaktörer bad Wallander att stanna.

Albert hade kanske rätt i att Wallander var en parentes i DN, åtminstone om man ser det ur Bonniers synvinkel. Ordförandeposten knöts nämligen åter till familjen genom att Olle Måberg fick ersätta Wallander som ordförande. Olle Måberg var då VD i Bonnierföretagen, som under 1980-talet förvärvat en stor mängd aktier i DN, därav stora mängder röststarka C-aktier direkt från Bonniers ägarbolag Deni. Måberg var Alberts förtrogne, men hade också fungerat som nestor till den yngre generationen Bonnier. Här kunde en ur familjeföretagskretsen fungera som en brygga mellan generationerna och vara med att leda DN in i en ny era. Måberg hade valts in i styrelsen som ledamot år 1983 och blev förste vice ordförande efter Gerards bortgång. 14 december 1987. Ekonomiske direktören Leif Borin kom att väljas till tillförordnad VD, i väntan på att den nye VD:n, Bengt Braun, skulle installeras.³⁴³

SF-affären var en särskilt känslig fråga mellan ägarfamiljens huvudman Albert och Jan Wallander. I sina memoarer från 1985 gav Albert sin bild av affären. Albert var uppretad över att ett förköpserbjudande inte hade erbjudits majoritetsägarna, utan att ordföranden hade sökt spela ut spekulanterna mot varandra. Wallander anklagades av Albert för att han:

”auktionerade ut SF-aktierna till den högst bjudande. Ingen hänsyn tas till att det var Bonniers som fört in SF i DN-sfären. Wallander hade snarare ett behov av att visa upp ett totalt avståndstagande till Bonnierföretagen som intresserad köpare av SF och utnyttja alla våghalsiga spekulationer

³⁴³ Bengt Braun kom närmast från Procter & Gamble.

från SF:s konkurrenter vad gällde priset för aktierna i det förlustdrabbade filmbolaget.”³⁴⁴

Själv påstod han att han blivit varskodd först i processens slutskede, under sommaren 1983. I själva verket hade frågan diskuterats med Albert närvarande vid flera tillfällen redan i början av året.³⁴⁵ Jan Wallanders utgångspunkt var att DN-koncernen skulle söka få så mycket som möjligt för filmbolaget, som man efter år av förluster och rationaliseringar var på väg att få lönsamt. I sin memoarbok från 1998 hävdade Wallander:

”Abbes känsla för att det fanns gränser som man inte borde överskrida var mycket svagt utvecklad för att inte säga obefintlig. I botten låg att han fortfarande betraktade företaget som ett familjeföretag, trots att det sedan 1965 var börsnoterat och nästan tre fjärdedelar av aktiekapitalet låg i andra händer än familjens. I en inom en familj sammanhållen grupp av företag ter det sig naturligt att man flyttar om tillgångar mellan olika ”dotterföretag” på sätt och villkor som ter sig lämpliga ur helhetens synvinkel... I ett familjeföretag är det också naturligt att familjen till- och avsätter styrelser på sätt man finner lämpligt. Bolagsstämmor är att betrakta som formaliteter... Självklart var det min uppgift, ja lagliga skyldighet, att se till att företaget drevs på ett korrekt sätt och övriga aktieägares rätt blev tillgodosedd helt och fullt.”³⁴⁶

Wallander sökte stöd hos övriga delar av ägarkretsen direkt efter att han nåtts av nyheten att Albert kritiserat honom. Eftersom han var i Paris vid tillfället ringde han hem till Tomas Bonnier, då vice ordförande i Mariebergs styrelse, för att se om han fick dennes stöd. Det fick han, men valde ändå att lämna Marieberg, troligen på grund av att Albert Bonnier jr inte tog tillbaka anklagelsema.³⁴⁷

³⁴⁴ Bonnier jr, A. (1985), s. 263.

³⁴⁵ Larsson (2001), s. 253.

³⁴⁶ Wallander (1998), s. 345-346.

³⁴⁷ I sin egen bok beskriver Wallander det så att Tomas Bonnier ringde honom i Paris. Det framgår av brevväxling dem emellan att så inte var fallet. Wallander (1998), s. 330; Brev, Tomas Bonnier till Jan Wallander, 1998-12-06, Tomas Bonniers privata arkiv.

5.6. Slutsatser

Ordföranden i DN, så länge denne var en medlem av familjen Bonnier, var också automatiskt ordförande i familjens ägarbolag, om vilket nästa kapitel ska handla. Härigenom blev ordföranden släktens ledande gestalt och den som förkroppsligade ägarmakten i företaget. Ordföranden hade dubbla roller, dels som företagets ordförande och ägarnas representant, dels som familjens överhuvud tänkt att ansvara för de sina och förvalta familjetraditionen.

Kapitlet har betonat just ordförandens föreställningar och arbete i företaget. Relationerna till de olika ledarna, de redaktionella och de administrativa, såg mycket olika ut. Albert var som ordförande kanske en av de mer misstrodda ägarna. Åtminstone framgår det att Lagercrantz inställning var att det gick att komma överens med Kaj och Gerard Bonnier, men att Albert var omöjlig. Det är således viktigt att konstatera att ägargruppen Bonnier består av olika personer och personligheter, vilka alla inte tänker och agerar på samma sätt.

De olika ordförandena, Tor, Kaj, Albert och Jan Wallander skilde sig åt. De perioder under vilka de innehade ansvaret var också mycket olika. Var och en av dem samarbetade på sitt personliga sätt med chefredaktörer och VD. De erfarenheter som präglade individen, ordföranden, spelade en tydlig roll för hur denne utövade ämbetet. Tor Bonnier färgades i icke ringa utsträckning av sina erfarenheter under krigsåren, liksom Kaj och Albert. Alla hade de varit med under lång tid och sett hur utsatt familjen under perioder varit. Detta stärkte dem i övertygelsen om den viktiga betydelsen av sin och familjens position i DN. Förde alla var DN:s förändring under 1960-talet något negativt, även om Tor var mindre kritisk än exempelvis Albert. Alla var de angelägna om att DN skulle stå för en frisinnad hållning och de såg familjens majoritetställning som en garanti för detta. Det altruistiska och samhällseliga intresset sammanföll med familjens

Tor var diplomaten som ansåg sig sviken av kamraten Herbert Tingsten och som inte kunde acceptera att chefredaktören ställde sig på socialdemokraternas sida i ATP-striden. Kaj Bonnier innehade ansvaret under en kraftig expansionsperiod, när nybyggnation och börsintroduktion planerades och förverkligades. Hans samarbete var mindre konfliktbetonat och han försökte förbättra relationerna till chefredaktören på kultursidorna. Detta gjorde han enligt egen utsägo bäst genom att skapa förtroendefulla samtal mellan parterna. Han och efterträdaren Albert arbetade faktiskt ganska lika, även om Albert ofta uttryckte sig mer auktoritärt och i större omfattning efterfrågade förändringar på redaktionerna, både i tidningarna och organisatoriskt. Särskilt på det ekonomiska området blev Alberts inflytande stort. Han var drivande i tillsättandet av flera verkställande direktörer, han agerade

för att dessa skulle arbeta med särskilt viktiga strategiska frågor, enligt Albert, däribland diversifiering och samproduktion. Jan Wallander var till skillnad från företrädarna icke ägare och dessutom angelägen att minska Bonnierfamiljens dominans. Jag uppfattar det som att han upplevde att Albert drivit företaget tämligen självständigt tillsammans med VD. Åtminstone hade han när han tillträdde inte för avsikt att ge familjen några privilegier.

Jag kan notera att det fanns en tradition, ett förhållningssätt, som varit tämligen intakt över generationerna. En sådan tradition var att ordföranden var hela släktens huvudman. Ordföranden omfattade övertygelsen att styrelsen inte skulle ha direkt inflytande på redaktionella frågor och att sådana frågor inte överhuvud taget skulle diskuteras. Ordföranden var medveten om att redaktören bestämde och att dennes inflytande och familjens intressen bäst bevarades genom att behålla en relation och inte helt klippa banden med ledare.

Ordförandeposten var viktig för familjen Bonnier, då de därigenom fick möjligheter till insyn och påverkan, främst på det ekonomiska området. Ordföranden hade goda möjligheter att påverka företag och dess strategier. Albert Bonnier jr kunde genom sin företagsledarvana lätt hamna i en situation där han fungerade som en slags överstyrelse till VD och la sig i operativa och strategiska frågor. Ingen av de övriga ordföranden agerade så aktivt. Vi har tidigare sett att Tor vid tillfället när DN förvärvade Holmen-aktier i början av 1950-talet var aktiv (se avsnitt 4.2.2.).

Kapitel 6 – Ägarbolaget Deni

6.1. Grundandet av ett ägarbolag

6.1.1. Grundande och organisering

Det innehav i DN som Bonnierfamiljen tidigare organiserat via HB Albert Bonnier och Åhlén & Åkerlund samlades från och med årsskiftet 1953/54 i ett nytt handelsbolag, Dagens Nyheters Intressenter HB, Bonnier & Co., här kort och gott kallat Deni. Orsaken till att man omorganiserade ägandet var att en släktgren skulle lösas ut ur familjens helägda rörelse. Det var Kaj Bonnier som löstes ut efter en längre tids interna stridigheter.³⁴⁸

Deni bildades genom att man från ovan nämnda bolag förde över aktier till det nya bolaget.³⁴⁹ Redan från början var bolaget en släktangelägenhet, och bolagsmännen kom från olika generationer, från den fjärde, femte respektive sjätte generationen. De flesta ur den yngsta generationen var dock omyndiga varför det var ett fåtal som hade den reella makten till en början. Familjens stora ägande i DN samlades i Deni, men en liten del av det bonnierska ägandet fanns fortsatt kvar hos enskilda familjemedlemmar och vissa av dessa var inte en del av Deni. Eftersom denna studie fokuseras enbart på Deni, bortser jag från den delen av ägarkretsen.³⁵⁰

Tanken att samla det gemensamma ägandet och röststyrkan i DN var inte ny. Karl Otto Bonnier hade 1932 låtit sprida en del aktier på sina sex barn, även om det bara var tre av dessa som fick del av det huvudsakliga arvet. De sex fick 10 aktier var, efter att ha förbundit sig att hembjuda sina aktier till Albert Bonniers

³⁴⁸ Till delägarna utskiftades DN-aktierna som tidigare legat under företagen Albert Bonnier HB samt Albert Bonniers Förlag AB. Det förstnämnda bolagets 1295 A-aktier och 595 B-aktier utskiftades och blev delägarnas insats i det nya handelsbolaget. Bokföringsvärdet på dessa aktier var 2.409.821 kronor. Delägarna förvärvade också det sistnämndas 560 A-aktier och 185 B-aktier för en total köpeskilling av 504.033 kronor. Denna erlades genom att delägarna övertog motsvarande del av bolagets skuld till Firma Albert Bonnier. Promemoria: angående bokföringsåtgärder mm i samband med bildandet av Handelsbolaget Dagens Nyheters Intressenter, Bonnier & Co. 1954-01-13. Bilaga till Förvaltningsrådsprotokoll, Deni HB, 1954-02-03. [FPI], Cederquist Advokatbyrå arkiv [CA], B.1.

³⁴⁹ Sammanträde i förvaltningsrådet för handelsbolagen med firmor Albert Bonnier och Åhlén & Åkerlunds Förlag den 15 januari 1953. Närvarande var Tor Bonnier (ordförande), Åke Bonnier, Kaj Bonnier, Albert Bonnier jr, Johan Bonnier, Gerard Bonnier, Lukas Bonnier, samt Tomas Bonnier. Under mötet bestämdes att man skulle bilda ett särskilt handelsbolag med firma Dagens Nyheter Intressenter, Bonnier och Co. Advokaten och sekreteraren, Bengt Cederquist, fick i uppdrag att söka godkännande hos myndigheterna. Förvaltningsrådsprotokoll, HB Albert Bonnier och HB Å&Å, 1953-01-15. CA, A.1.

³⁵⁰ De övriga släktingar som ägde aktier i bolaget framgår av *tabell A : 6.2.* i appendix.

Förlag, där majoritetsposten låg samlad. Även aktier som barnen senare skulle förvärva räknades till Bonniers samlade post. I samband med arvskiftet 1932 överförde Karl Otto också en större del av sitt ägande i DN på de tre sönerna Tor, Kaj och Åke.³⁵¹

Skälen bakom Deni:s grundande är kända.³⁵² Personliga motsättningar mellan Kaj och bröderna, men särskilt mellan Kaj och Albert Bonnier jr, hotade sammanhållningen. Albert Bonnier jr hade varit kritisk till farbrodern Kajs sätt att leda bokförlaget. Kaj var bekymrad över att Albert som VD i Bofö skulle få en alltför stark ställning. För att koordinera släktens majoritetsägande i DN kom man överens om att hålla samman ägandet via ägarbolaget Deni. Som huvudman för släkten erbjöd Tor Bonnier Kaj en lösning som skulle kunna lösa den infekterade situationen kring Bonnierföretagen. Lättad av att situationen såg ut att lösas till det bästa välkomnade Kaj förslaget om utlösen, vilket gav honom en försäkring inte bara om pengar utan också en fortsatt samverkan med de övriga släktgrenarna inom tidningskoncernen DN. Tor Bonnier var mycket tillmötesgående mot Kaj och den senares egen värdering godtogs utan invändningar. Ur förlaget Albert Bonnier skulle DN-aktierna frigöras, och ett nytt bolag skulle skapas, i vilket Kaj skulle få 30 procent. Tor skulle efter sin avgång som ordförande i DN garantera Kaj att släkten under en femårsperiod skulle rösta på honom till styrelsens ordförande.³⁵³

I samband med Deni:s grundande förde vissa bolagsmän över delar av sina innehav till nästa generation. Sex av delägarna var underåriga och den äldre generationen representerade även deras ägarandelar på mötena med förvaltningsrådet, handelsbolagets beslutande församling. Transaktionerna synes ha motiverats av skatteskäl och främst för att minska framtida arvs- och gåvoskatt. Därför gjordes traditioner tidigt mellan generationerna.³⁵⁴

³⁵¹ Sundin 1999-08-23, s. 3. Staffan Sundin hänvisar till ett kontrakt undertecknad av Tor, Åke, Gert Bonnier, Elin Larsson, Greta Berg och Kaj Bonnier 1932-03-06. Sönerna fick nära en tredjedel var av 845 aktier, Kaj något färre än Tor och Åke. Karl Otto Bonnier sålde i december 1932 dessa aktier till firma Albert Bonnier som han själv ägde (1/12), samt överlät den större mängden aktierna på sönerna Tor (1/3), Åke (1/3) och Kaj (1/4).

³⁵² Detta stycke baseras i allt väsentligt på Larsson (2001). Under rubriken "Splittringen" redogör Mats Larsson för de motsättningar som fanns inom familjen, s. 18-22.

³⁵³ Han skulle dessutom få överta ett företag som tillverkade hyllor, String Design AB. Kaj skulle dessutom ha kvar 7,5 andelar i koncernen fram till 1968. Korrespondensen mellan bröderna utspelades i december år 1952. Se Larsson (2001), s. 20.

³⁵⁴ Intervju, Tomas Bonnier, 2000-09-18.

Det egna kapitalet i bolaget uppdelades på 600 ägarandelar.³⁵⁵ Andelstalet bestämdes utifrån hur stor ägarandel delägarna hade i DN. Detta ägande var under perioden 1953-1988 uppdelat på A-, B- samt C-aktier. Fram till börsnoteringen av DN fanns enbart A- och B-aktier, samtliga med en röst. Deni:s innehav ökade i antal aktier räknat, vilket visas i *tabell A:6.1* i appendix. Där framgår också hur Deni:s delägare efter börsnoteringen 1965 baserat sin majoritetsposition på främst röststarka C-aktier, 10 röster per aktie, 44 000 av totalt 63 000 utestående. När ett par bolagsmän löstes ut i mitten av 1970-talet, såldes A-aktierna för att finansiera förvärvet av bolagsmännens andelar. Senare återkommer jag till frågan om utlösen av delägare och vad man från familjens sida gjorde för att behålla majoritetsställningen i bolaget.³⁵⁶ I slutet av 1988 var antalet andelar i Deni 503. De ursprungliga 16 delägarna hade olika många andelar. Som påpekats hade vissa äldre delägare hade redan lämnat över stora delar av sitt ägande på barn och barnbarn. En andra utdelning av ägarandelar gjordes 1960/61. Denna innebar att ägarkretsen utökades med 18 personer, de flesta från sjätte, respektive sjunde generationen.³⁵⁷

Vid tidpunkten för Deni:s grundande fick varje släktgren omkring en tredjedel var i bolaget. Kaj-grenens ägande motsvarade cirka 30 procent, eller 180 andelar. Tor-grenen hade flest, eller totalt 214 andelar, vilket motsvarade cirka 35,5 procent. Resterande andelar ägdes av Åke-grenens delägare.³⁵⁸ Ägarfördelningen på olika familjemedlemmar vid några olika årtal redovisas i appendix, *tabell A:6.2*. Av de 16 delägarna 1953 var sex fortfarande omyndiga år 1953, varför deras fäder röstade i deras ställe. Av de 16 tillhörde fyra Kaj -grenen, lika många Åke-grenen, och åtta kom från Tor-grenen. Detta gav den senare ett numerärt försteg på mötena, men ingen röstmässig fördel, eftersom ägarandelarna utgjorde voteringsgrund. Efter arvskiftet 1960/61 var förhållandena mellan släktgrenarna så att Tor-grenen hade 16, Åke-grenen 6 och Kaj-grenen 9 delägare.

³⁵⁵ Bolagets egna kapital var vid starten 2,9 mkr, uppdelade på 600 stycken ägarandelar, vilket motsvarade cirka 4800 kronor per andel.

³⁵⁶ Enligt avtalets teminologi innebar utlösen enligt § 11 2 att en delägare sålde alla sina andelar i Deni till bolaget. Som ett resultat av detta minskade Deni:s andelar, vilket innebar att de kvarvarandes andelar blev mer värda. Handelsbolagsavtalet, Deni HB, 1953-12-21.

³⁵⁷ De som tillkom var huvudsakligen från den sjätte och sjunde generationen Bonnier: Albert Bonniers döttrar Jeanette samt Charlotte Bonnier med barnen Christel, Markus och Jenny; Gerards söner Pontus och Åke Bonnier jr (dottern Eva ärvde redan 1953); Tomas Bonniers barn Marie och Kaj jr, Suzanne Bonniers barn Peter, Jan och Betty. Från den femte generationen var följande personer nya i kretsen: Simon Bonnier; Karl Adam Bonnier, Mikael Bonnier – alla de tre yngsta sönerna till Tor Bonnier. Se appendix, *tabell A:6.2*.

³⁵⁸ Handelsbolagsavtalet, Deni HB, 1953-12-21. CA, A.2.

Ingen gren hade majoritetsställning i Deni, utan arrangemanget gynnade fortsatt sammanhållning. Tillsammans utgjorde dock Tor- och Åke-grenarna den naturliga ledarduon i sammanhanget, då dessa inte minst via Bonnierföretagen stod för den ekonomiska kraften. Skulle Deni få det svårt ekonomiskt, var det främst dessa grenar man kunde luta sig mot, då Kaj-grenens företagande var obetydligt vid jämförelse. Genom Bofö hade också Tor- och Åke-grenarna mer gemensamt, vilket gjorde Kaj-grenen ytterligare utsatt. Arrangemanget med Deni gav ändå Kaj och dennes arvingar möjlighet till inflytande som de annars skulle ha saknat.

Förutsättningarna skilde sig även åt på andra sätt. Tor-grenen var, som påpekats, betydligt större än de övriga. Möjligheten att dessa på lång sikt skulle få fram fler ledargestalter var statistiskt större. Även om de mindre grenarna givetvis hade inflytande måste det ha upplevts som om det var Tor-grenen som hade en fördel i det avseendet. I Åke-grenen fanns bara ett barn, Gerard Bonnier, vilken i sin tur hade fyra arvingar, Eva, Pontus, Åke och Karl-Otto.³⁵⁹ I Tor-grenen fanns sex söner, och de tre yngre fick huvudelen av arvet.³⁶⁰ I Kaj-grenen fanns tre syskon, två söner och en dotter.³⁶¹ Till följd av grenarnas olika utseende fick vissa delägare mycket stort ägande, medan andra fick ett tämligen litet innehav. Den åldersmässiga spridningen och storleken på ägargruppen kunde utgöra försvårande omständigheter när det gällde att bevara sammanhållningen i gruppen. Förmågan att hålla samman gruppen skulle av naturliga skäl bero på skickligheten och viljan hos de inblandade att hantera förändring och problem. Deni var alltså redan från starten ett kusinkonsortium. Tendensen stärktes under perioden, då delägarantalet ökade successivt.

Vid periodens slut var Åke-grenen den enda släktgrenen som inte gjort sig av med andelar. Istället hade enskilda medlemmar av grenen köpt på sig fler aktier i

³⁵⁹ Inom Åke-grenen fanns bara ett barn, en son, men tre omyndiga barnbarn. Av grenens totala 206 andelar behöll Åke 120 stycken och lät Gerard överta resten. Denne lät överföra en del av dessa till sina äldsta barn Karl-Otto och Eva Bonnier. Senare kom Gerards barn, Eva, Pontus, Karl Otto och Åke Bonnier jr, att själva ta plats i Deni:s förvaltningsråd. Släktgrenens antal delägare var efter Åkes död 1979 fem stycken.

³⁶⁰ De äldsta sönerna Albert, Johan och Lukas fick ärva i stort sett hela innehavet. Hans tre yngre söner Simon, Karl-Adam och Mikael Bonnier fick senare ärva återstoden. Albert Bonnier jr lät i sin tur sina barn ärva vid 1960-talets början. Lukas lät dem ärva direkt när Deni grundades och Johan väntade till 1980-talet. Johan Bonnier var den ende som ägde via särskilt bolag, ett kommanditibolag. Orsaken var att han råddes av sina kusiner att göra detta. Intervju, Dag Sundberg, 2001-11-09.

³⁶¹ Kaj Bonnier valde att låta dela lika mellan barnen. Tomas, Suzanne, samt den omyndige sonen David, fick aktier motsvarande 30 andelar var. Senare kom Tomas och Suzanne att föra över delar av sina ägarandelar på barnen.

DN på öppna marknaden, utanför Deni-gruppen. Samma goda ekonomi hade inte Tor-grenens representanter. De kom även att mista en del andelar genom utträden, andelar som köptes av Bonnierföretagen (se avsnitt 6.4.1.). Detta stärkte naturligtvis Åke-grenen ytterligare, då Bofö ägdes av Tor- och Åke-grenarna tillsammans. Till följd av utträden hade inom Tor-grenen ägarandelarna minskat från 214 till 179 år 1988. Grenen hade då en andel om cirka 35 procent. Åke-grenen hade däremot ökat sin andel i bolaget från 206 till 214 och från 34 procent till 42,5. Kaj-grenens andelar hade minskat från 180 till 110, från 30 procent till knappt 23 år 1988. Inom den grenen var det Suzanne och hennes barn och David som sålt andelar, medan Tomas och dennes barn behållit sina. I och med att David Bonnier sålde 20 andelar under 1988 till Karl Adam Bonnier från Tor-grenen, sjönk Kaj-grenens totala andel för första gången under 25 procent. Detta innebar enligt handelsbolagsavtalet att de övriga grenarna skulle kunna frånta Kaj-grenen dess möjlighet att få en suppleant och en ledamotsplats i styrelsen.

6.1.2. Deni:s syften

Deni:s ändamålsparagraf klargjorde att bolaget skulle ha som syfte att äga och förvärva aktier i DN AB, "att finansiera dessa inköp, att vidtaga andra åtgärder för att sammanhålla aktieposten, samt att vid stämmor i DN utöva rösträtt för aktierna." Förvaltningsrådet skulle träffas före den årliga bolagsstämman i DN, för att utse de egna och de övriga styrelsemedlemmarna.³⁶² I själva verket sågs inget om hur arbetet i Deni var tänkt att fungera, utan bara vad ändamålet med bolaget var, nämligen att behålla och säkra majoriteten i DN AB. Ett vidare syfte bör ha föresvävat grundarna, men något sådant framgår inte av själva bolagsavtalet. Det är tydligt att bolaget upprätthöll två centrala funktioner, att hålla samman majoritetsägandet samt att hålla ihop familjen. Syftet att hålla ihop familjen skulle kunna beskrivas som ett socialt eller ideellt behov, vilket i sig var en förutsättning för att hålla ihop majoritetsägandet. Inbyggd i denna överenskommelse låg en förutsättning att delägarna skulle vara lojala mot varandra. Risker fanns annars att missnöje och mistro skulle spridas, särskilt bland den växande kretsen av unga passiva ägare. I handelsbolagsavtalet hade denna fråga särskilt reglerats (§6):

"Därest de styrelseledamöter som enligt § 5 nominerats av de olika släktgrenarna ej skulle kunna enas i viss fråga avseende DN skola de alla

³⁶² Handelsbolagsavtalet, Deni HB, paragraf 3, respektive paragraf 5, 1953-12-21. CA, A.1.

verka för att beslut ej fattas i frågan utan att ärendet underställts förvaltningsrådet.”

Deni var tänkt att ha en roll även mellan bolagsstämmorna och fungera som ett slags överorgan till de som representerade släkten i bolagsstyrelsen. Deni:s förvaltningsråd skulle med andra ord inte bara utse styrelse, utan också utgöra diskussionsforum för att släktgrenarna skulle kunna komma överens om hur man skulle ställa sig i viktiga frågor. Handelsbolagsavtalet innehöll inga begränsningar beträffande vilka frågor som skulle kunna hänskjutas till förvaltningsrådet. Var och en av bolagsmännen hade rätt att få ordföranden att sammankalla rådet om han eller hon angav skälet därtill.³⁶³

En delägare kunde på olika sätt lämna kretsen om hon så önskade. Ett sätt var att utlösas jämlikt §11:2 i handelsbolagsavtalet, vilket innebar att Deni löste ut delägaren och betalade ett pris som motsvarade marknadspriset. Enligt huvudregeln i avtalet skulle andelarna förvärvas av Deni HB:

“Bolagsman skall utan överlåtelse av sin andel kunna utträda ur bolaget och rörelsen på oförändrade villkor fortsättas av övriga delägare. Den avgångne bolagsmannen eller hans rättsinnehavare äger att sex månader efter det han anmält sitt utträde kontant erhålla sin andel i bolagsförmögenheten, därvid aktierna i DN skola upptagas till det deklaraionsvärde, som gäller på betalningsdagen.”³⁶⁴

Av bestämmelsen framgår att delägarna hade en ovillkorlig rätt att få bli utlösta. Avtalet utgick från att deklaraionsvärdet av DN-aktierna skulle användas. Deklaraionsvärdet kunde dock ersättas med ett marknadspris. Om utträde ägde rum enligt § 11:2 i handelsbolagsavtalet försämrades Deni:s likviditet då det var de övriga delägarnas resurser som togs i anspråk. De kvarvarande andelarna ökade därmed också i värde.

Ett annat sätt att lösas ut var att lämna de övriga delägarna förköpsrätt, enligt hembudsregler, vilket innebar att enskilda delägare och inte Deni köpte aktierna. Dessa delägare kunde själva komma överens om pris och antalet aktier. Det blev främst aktuellt om och när delägare sålde sina andelar till exempelvis en nära släkting i samma släktgren. Enligt hembudsalternativet skulle de som ville förvärva aktierna göra det med egna medel. En möjlighet var att fritt låta vem som helst av delägarna förvärva eller överta andelarna, vilket skedde när Jan

³⁶³ Handelsbolagsavtalet, Deni HB, paragraf 4, 1953-12-21. CA, A.1.

³⁶⁴ Handelsbolagsavtalet, Deni HB, 1953-12-21. CA, A.1.

Sjögren 1967 omkom och hans andelar efterhand överfördes på syskonen. Bolagsmännen kunde då själva komma överens om pris. Om delägarkretsen inte kunde komma överens om priset skulle detta fastställas av särskilda skiljemän. Vid hembuds försäljning var således priset beroende av efterfrågan och hur skiljemännen bedömde framtiden. Deni lade sig alltså inte i själva prissättningen.³⁶⁵ I det fall ingen ur ägarkretsen visade sig vara villig att förvärva andelarna kunde delägaren fritt vända sig till personer utanför ägarkretsen. Bolagsman hade även rätt att sälja, byta eller ge bort sina andelar i bolaget till bröstarvingar.³⁶⁶

De delägare som löstes ut valde som regel att göra detta jämlikt §11:2 stycket i handelsbolagsavtalet, vilket innebar att Deni förvärvade andelarna. I praktiken var det enkelt att prissätta andelarna, och en fördel med att ha ett deklarations- eller marknadsvärde att utgå från. De kunde värderas efter substansvärde, eller vinstutvecklingen. Även de icke-noterade C-aktierna handlades ibland, och för Deni-kretsen var det bara att höra med mäklare om senaste pris.³⁶⁷ Det finns inget i det rika källmaterialet som tyder på att några kontroverser skulle ha förekommit mellan delägarna rörande värderingen av aktierna.

Om en större grupp delägare skulle vilja lämna DN fanns regler också om likvidation och försäljning av majoritetspost att ta hänsyn till. För att likvidera bolaget krävdes en 75-procentig majoritet i förvaltningsrådet, enligt handelsbolagsavtalet. För att sälja Deni:s majoritetspost i DN krävdes dock full enighet.³⁶⁸

6.1.3. Arbetet i Deni

Ordförande i DN var automatiskt ordförande i Deni, såvida det var en Bonnier.³⁶⁹ Denne skulle årligen sammankalla förvaltningsrådets medlemmar till sammanträde. Bokslut skulle diskuteras och nominering till styrelsen i DN bestämmas. I allmänna frågor röstade Deni med enkel majoritet, förutom i frågor rörande bolagets fortlevnad eller ändamål. Vid omröstningarna var ägarandelarna avgörande. En av advokaterna brukade som regel föra protokoll.

³⁶⁵ FP, Deni HB, 1975-05-06. Memorandum, bilaga 2. CA, B.1.

³⁶⁶ Handelsbolagsavtalet, Deni HB, paragraf 9,11, 1953-12-21. CA, A.1.

³⁶⁷ Intervju, Dag Sundberg, 2001-11-09.

³⁶⁸ Handelsbolagsavtalet, 1953-12-21, paragraf 6. CA, A.1.

³⁶⁹ Skulle däremot släkten inte ha en ordförande i DN, skulle den äldste bolagsmannen istället väljas till ordförande i Deni. Handelsbolagsavtalet, Deni HB, paragraf 4, 1953-12-21. CA, A.1.

En av bolagets två revisorer skulle företräda delägarna i Tor- och Åke-grenen och den andre skulle utses av Kaj Bonnier, eller dennes bröstarvinge. Förvaltningsrådets protokoll justerades av en person från vardera släktgrenen.³⁷⁰

Verksamheten i Deni gick på sparlåga under de första åren. Främst berodde det på att relationerna fortsatte att vara spända mellan vissa personer i familjen. Tomas Bonnier har hävdat att animositeten mellan fadern Kaj och Albert var stark vid tiden för Deni:s grundande, vilket också kan förklara varför det var svårt att motivera släktgrenarna att träffas.³⁷¹ Tor Bonnier menade att det var synd att man inte träffades regelbundet och tyckte att delägarna borde ges möjligheter att diskutera viktiga spörsmål. Han föreslog att man skulle hålla två möten per år, ett på våren och ett på hösten.³⁷² Under 1960-talet kom mötesverksamheten att få fastare former och delägarna träffades åtminstone en gång per år.

Under hela perioden var styrelsenominering och tillsättningsärenden centrala frågeställningar för gruppen i Deni. Vanligtvis var det ingen kontroversiell fråga. Släkten enades kring vilka externa och interna ledamöter som skulle nomineras. Efter börsintroduktionen bestämdes att styrelsen skulle utökas med ett par externa medlemmar.³⁷³ Tillsättningsfrågor var annars vanliga, men då bara under intensiva perioder som i början av 1960-talet, då både VD och chefredaktörer på DN skulle bytas ut. Chefredaktörernas ställning och anställningskontrakt var frågor man återkom till i ägarkretsen vid flera tillfällen. Vid ett par tillfällen behandlades successions-frågor, och då vem som skulle efterträda ordförande och vice ordförande i DN:s styrelse.³⁷⁴ Jag återkommer senare i kapitlet till dessa frågor.

Under 1970-talet blev verksamheten i Deni alltmer inriktad på ägarfamiljens ställning i företaget och hur familjen borde agera framgent. Skulle man bevara sin aktiemajoritet, eller kunde man finna andra lösningar – som kunde tillföra Deni mer pengar och samtidigt som man kunde behålla kontrollen över DN? De äldre delägarna blev tongivande i den diskussion som bland annat kom att handla om

³⁷⁰ Intervju, Tomas Bonnier, 2000-09-18.

³⁷¹ Intervju, Tomas Bonnier, 2000-09-18.

³⁷² Förvaltningsrådets sekreterare, advokat Bengt Cederquist, fick i uppdrag att inkalla delägarna till två årliga sammanträden. FP, Deni HB, 1958-10-01. CA, B.1.

³⁷³ FP, Deni HB, 1966-03-29; 1966-04-25; 1967-03-31. CA, B.1.

³⁷⁴ FP, Deni HB, 1962-04-05; 1964-03-10. CA, B.1.

utlösen av delägare och Deni:s dåliga ekonomi. Under 1980-talet förändrades arbetet i Deni. Mötena fick mer karaktären av informationsmöten, där representanterna i styrelsen och DN-koncernens VD informerade delägarna om verksamheten.

Vid sidan av bolagsmännen deltog ett par utomstående vid förvaltningsrådets möten, familjens juridiska och ekonomiska rådgivare. En centralfigur i Deni var Bengt Cederquist, släktens advokat sedan 1940-talet, med särskild inriktning på associationsrätt och skatterätt. Denne fanns med fram till 1970-talets slut. Han fungerade i Deni som en engelsk *secretary*, dvs en person som fungerade i en administrativ och samtidigt rådgivande roll.³⁷⁵ Han arbetade särskilt nära ordföranden. Under 1950- och 1960-talen företrädde han Deni på DN:s bolagsstämmor. Han var den inom Deni som gjorde juridiska och organisatoriska utredningar.

Andra personer som spelade en betydande roll i sammanhanget var Axel Lidbeck, Rickard Elinder och Erik Annergren. Lidbeck var kollega till Bengt Cederquist och den som övertog rollen som sekreterare. Dessa personer hade en viktig funktion i Bonnierföretagen.³⁷⁶ Gruppen av utomstående kom på olika sätt och vid olika tidpunkter och i olika frågor att utöva ett betydande inflytande på arbetet. För en företagsfamilj blev statens skattepolitik, särskilt realisationsvinst-, arvs- och förmögenhetsbeskattning, komplicerade frågor under efterkrigsperioden. I Deni kom sådana frågor upp på dagordningen. När detta skedde var det vanligen Cederquist som stod för sakkunskapen i diskussionen och den som vid flertalet tillfällen presenterade olika utredningar inför släkten.

Under den första tiden på 1950-talet, diskuterades vad Deni skulle användas till, vilka frågor som skulle diskuteras och vad man skulle lämna till DN-styrelsen att bestämma om. I dessa diskussioner är det tydligt hur delägarna hade olika uppfattningar. Albert och Tor Bonnier var öppna för att använda Deni som ett slags överorgan till styrelsen, där delägarna kunde träffas och fritt diskutera redaktionella, politiska, men särskilt ekonomiska frågor. Kaj var mycket reserverad till att Deni skulle fungera som ett styrorgan i förhållande till DN. Detta skulle enligt honom riskera Bonniers position i tidningsföretaget, uppröra resterande delar av styrelsen och troligen också minoritetsägarna. Åke Bonnier

³⁷⁵ Intervju, Torsten Ekström, 2000-06-27.

³⁷⁶ Se Larsson (2001), s. 9-11, 25. Rickard Elinder var revisor under många år. Erik Annergren var en av Albert Bonnier jr:s närmaste män och fungerade åren 1960-1978 som vice VD på AB Bonnierföretagen. Under 1980-talet har revisorena Bo Falk och Dag Sundberg fungerat som Deni:s, men också släktens särskilda rådgivare i skattefrågor och andra ekonomiska frågor.

betonade att varje delägare kunde påkalla sammanträden med förvaltningsrådet, om de ville diskutera någon fråga och att denna huvudregel inte exkluderade några särskilda frågor.³⁷⁷

För att de unga ägarna skulle känna att de hade en möjlighet att påverka var det nödvändigt att kunna diskutera olika slags frågor i förvaltningsrådet. År 1958 diskuterades hur de delägare som inte var med vid styrelsesammanträdena, kunde nås av informationen och hur deras synpunkter rent praktiskt skulle kunna inhämtas. Det var framförallt den stora gruppen av passiva ägare inom Bonnierfamiljen som åsyftades, en grupp som kunde förväntas växa med åren. Släktgrenarnas åsikter om Deni:s syfte gick något isär. Kaj- och Tor-grenens representanter hade tydligt olika syn på Deni och dess syfte, vilket jag återkommer till under nästa avsnitt. En klar klyfta fanns mellan dem som ville använda Deni som avtalet stipulerade, och dem som hellre begränsade Deni:s syfte.

6.2. Inflytande och tillsättningsärenden

6.2.1. Bonniers och Tingsten

En särdeles viktig fråga för ägarkretsen under 1950-talet var Herbert Tingstens ställning på DN och dennes ansvar och befogenheter visavi ägarna och bolaget. Detta var en viktig fråga därför att ägarkretsen Bonnier, företrädd av Tor Bonnier, ansåg att chefredaktören borde ta större hänsyn till ägarnas, ordförandens, ståndpunkter i olika frågor. Tor erfor hur Tingsten i flera fall helt negligerade hans synpunkter och rekommendationer. DN:s ställningstaganden i en del internationella frågor, som den om svenskt Natomedlemskap, kom under 1950-talet att leda till att Bonniers missnöje med Tingsten växte. Enligt vissa tidningsuppgifter skulle Bonniers redan 1954 ha försökt att entlediga Tingsten från chefredaktörsposten. Anledningen skulle ha varit att han blivit en belastning för tidningens ägare, inte minst genom hans propagerande för Nato.³⁷⁸ Det synes istället ha varit så att Tor sympatiserade med Tingsten i denna fråga.³⁷⁹

³⁷⁷ FP, Deni HB, 1958-10-01. CA, B.1.

³⁷⁸ *Ny Dag* (1954), 1954-06-01.

³⁷⁹ Intervju, Tomas Bonnier, 2001-11-28.

Flera chefredaktörer har givit offentlighet åt hur de uppfattat Bonniers inflytande och vilken roll de upplevde att Deni hade i förhållande till företaget. Olof Lagercrantz är kanske den som varit mest kritisk till Bonniers ägarinflytande. Andra chefredaktörer har bedyrat att de inte varit påverkade av kontrollägaren och att de ansett ägarstrukturen positiv.³⁸⁰

Förhållandet mellan ägare och ledning kan ses som ett förtroendeuppdrag. Ägaren förväntade sig att personen skulle agera på ett sätt som man kommit överens om. Skulle chefredaktören driva tidningen i en riktning som inte accepterades, återstod för Bonniers att försöka bli av med denne. För ägaren innebar valet av ledare en risk. Det låg därför i deras intresse att se till att det löpande arbetet som ledningen utförde övervakades. Under Deni:s möten under hösten 1958 diskuterades situationen på tidningen DN och särskilt det faktum att Herbert Tingsten vid flera tillfällen agerat i strid med ägargruppens uttryckliga önskan. Man såg det från ägarkretsen så att Herbert Tingsten genom sitt agerande brutit mot sitt anställningsavtal.³⁸¹ Som vi tidigare sett var ordföranden i DN en aktiv övervakare av tidningsledningen. Bonniers torde i kraft av sin ställning ha möjligheter att söka påverka ledningen också i det löpande arbetet.

Herbert Tingsten hade tagit ställning för socialdemokraternas förslag om ett nytt allmänt pensionssystem (ATP-frågan), ett kontroversiellt ställningstagande, då den borgerliga sidan i skarpa ordalag kritiserat förslaget. Delägarna i Deni ansåg att Tingsten brutit mot anställningsavtalet, och att han agerat självsvåldigt när han drev en politik i strid mot tidningens intressen. Tor Bonnier var särskilt upprörd. Enligt honom skulle man inom Deni behöva diskutera ansvarsfrågan mer ingående. Detta förutsatte att kretsen accepterade att man förde diskussioner kring redaktionella frågor i Deni. Den stora fördelen ansåg Tor Bonnier vara att förvaltningsrådets bedömningar kunde läggas till grund för arbetet i styrelsen. Kaj Bonnier var skeptisk och menade att det i och för sig var bra att diskutera publicistiska och politiska frågor, men att detta inte fick låsa ägargruppens positioner i styrelsearbetet, då detta kunde inverka menligt på samarbetet med de övriga medlemmarna i styrelsen.³⁸² Albert Bonnier jr ansåg att diskussionen om ägarnas och chefredaktörens ansvar borde ställas emot den

³⁸⁰ Både Bo Strömstedt, chefredaktör på Expressen under 1980-talet, samt Svante Nycander, chefredaktör på DN under 1980-talet, säger sig vara övervägande positiva till Bonniers. Nycander menar dock att Bonniers varit mycket försiktiga i sina kontakter med tidningen DN, särskilt under 1980-talet. Intervju, Svante Nycander, 2000-12-06. Strömstedt (1985), s. 357.

³⁸¹ FP, Deni HB, 1958-10-01; 1958-10-03. CA, B.1.

³⁸² FP, Deni HB, 1958-10-01. CA, B.1.

traditionella inställning ägaren haft och vad ansvaret för utgivningen för ägarens del inneburit:

"Alla inom Denis styrelse torde vara överens om att innehavet av majoriteten i Dagens Nyheters AB innebär ett ansvar för opinionsbildningen i Sverige inom snart sagt alla områden av det offentliga och enskilda livet. Dock tycks det av diskussionen framgå, att det inom styrelsen finns vitt skilda meningar var detta ansvar börjar respektive slutar och hur det skall utövas. Hittills har utgivaransvaret i huvudsak utövats genom tillsättandet av en chefredaktör under längre eller kortare tid. Denna person har enligt kontraktet haft helt fria händer, men skyldighet att redigera tidningen "i dess traditionella frisinnade anda" samt att "i principiella och mer betydelsefulla frågor" samråda med styrelsens ordförande."³⁸³

I Tingstens avtal stod bland annat att läsa att han skulle driva tidningen i DN:s traditionellt liberala och frisinnade anda. I kontraktet användes begreppet frisinnad anda, vilket skulle visa sig svårt att tolka. För chefredaktören betydde det något annat än för Bonniers. En särskild bestämmelse i avtalet styrde kontakterna mellan ordförande och chefredaktör. I principiellt viktiga frågor skulle chefredaktören först rådgöra med ordföranden.³⁸⁴ Så skedde inte alltid, och ägargruppen var frusterad över att Tingsten uppenbarligen ignorerade ordföranden Tor Bonniers rekommendationer.

Albert Bonnier jr ville att man skulle överväga de formuleringar som användes i anställningskontrakten med chefredaktören, då han ansåg att de nuvarande uttrycket "liberal och frisinnad anda" var svårbegripligt. Albert Bonnier jr uttryckte en förhoppning om att man inom delägarkretsen kunde finna en lösning för framtiden, då svårigheter tydligen kunde uppstå "beträffande

³⁸³ Brev, Albert Bonnier jr till delägarna i Deni HB, 1958-11-25. CA, B.1.

³⁸⁴ Anställningskontraktet mellan bolaget och chefredaktören angav att chefredaktören hade ansvaret för DN:s politiska och kulturella innehåll. Dagligen skulle denne samråda med tidningens andreredaktör, och i "för Dagens Nyheters politiska hållning principiella och mer betydelsefulla frågor" också diskutera detta med tidningsstyrelsens ordförande. Denna text återgavs exempelvis i Herbert Tingstens anställningskontrakt från 1946 sålunda: "I för Dagens Nyheters politiska hållning principiella och mer betydelsefulla frågor skall samråd även äga rum med tidningsstyrelsens ordförande..." I paragraf 1 står att läsa att chefredaktören ska "tillse att Dagens Nyheter motsvarar de fordringar, som redaktionellt kan ställas på en daglig nyhetstidning, samt att efter bästa samvete och övertygelse tillse att Dagens Nyheter redigeras i tidningens traditionella frisinnade anda". Anställningskontrakt mellan DN AB och Herbert Tingsten, 1946-09-13. Bilaga 1 till FP, Deni HB, 1958-10-01. CA, B.1.

tolkningen av nu gällande kontrakt...och hur ägaransvaret framdeles skulle kunna förvaltas på rätt sätt.”³⁸⁵

Under juni månad år 1958 hade Tor och Kaj med Tingsten diskuterat frågan om chefredaktörens skyldigheter att diskutera principiella frågor med styrelsens ordförande. Tingsten hade dock avvisat kritiken och ansåg sig ha rätt att bestämma innehållet i tidningen.³⁸⁶ Tingsten betonade svårigheterna att få någon ledning av så pass diffusa begrepp som liberal och frisinnad. Han nekade till att det rörde sig om ett kontraktsbrott från hans sida. Även om samråd förekom, skulle chefredaktörens handlingsfrihet, enligt Tingsten, ändå inte kunna begränsas.

”Det torde kunna slås fast att den ”traditionella frisinnaade andan” inte förpliktigar till följsamhet mot folkpartiet, vare sig i en viss fråga eller vid ett visst val. Detta har inte heller, utom möjligen på den sista tiden, urgerats inom styrelsen... Från början har ordet liberal inneburit krav på politisk och religiös frihet och under senare tid har det också kommit att innebära krav på demokrati och sociala reformer samt motstånd mot socialiseringsaktioner av mera avsevärd räckvidd.”³⁸⁷

De goda kontakterna mellan Tingsten och Tor Bonnier under tidigt 1950-tal blev nu successivt allt sämre. En viktig orsak var ATP-frågan. En annan orsak var Tingstens inställning till anklagelsen från Torsten Kreuger om att Bonniers skulle ha varit villiga att sälja DN till nazistiska ägare under kriget. Tor Bonnier som försökte tysta ner det hela ignorerades av Tingsten, som inte kunde förstå vad Bonniers hade att förlora på en gedigen utredning i frågan.³⁸⁸ Även om Tingsten själv inte trodde att Bonniers hade hyst sådana planer ville han få det utrett om hur det faktiskt förhöll sig.³⁸⁹ Han beskriver i sina memoarer hur ägarna slutade kontakta honom efter detta, och hur han och frun inte längre blev inbjudna till

³⁸⁵ Albert Bonnier jr uttalar sig på förvaltningsrådssammanträde. FP, Deni HB, 1958-10-03. CA, B.1.

³⁸⁶ FP, Deni HB, 1958-10-03. CA, B.1.

³⁸⁷ Tingsten (1965), s. 267.

³⁸⁸ Torsten Krueger presenterade dokument som skulle visa på att Bonniers haft för avsikt att sälja DN till tyska intressen. Dessa dokument visade sig senare vara falska. Lukas Bonnier hade nämligen noterat att det byggde på ett förfalskat brev, skrivet på brevpapper som togs i bruk först flera år senare än brevet påstods skrivet. Skadan var dock skedd, såtillvida att Bonniers hängts ut i massmedia och ifrågasatts. Se vidare om affären i exempelvis Sigfridsson (1995), kapitel 5.

³⁸⁹ Tingsten (1964), s. 215-218.

Tor Bonniers hem. Senare förstod han dock hur det måste ha känts för familjen och Tor Bonnier att bli anklagade för att ha varit beredda att sälja DN till tyskarna under kriget. Stämningen i Tingstens ord beskriver den utsatthet familjen kan ha känt:

“Inflätade i dessa motiv låg nog andra undanträngda eller omedvetna föreställningar som sammanhängde med att Bonniers var judar. Man hade oro för att beskyllningar för planer att lämna Sverige under kriget skulle stödjas och stärkas av de tendenser till antisemitism, som tyvärr är utbredda även bland eljest hyggligt folk, att Bonniers känsla av “svenskhet” skulle dras i tvivelsmål, att en ganska bred allmänhet var beredd att vantolka, förvränga och överdriva avsikter och åtgärder inom familjen. Att sådana sinnestillstånd spelade in hos Bonniers tänkte jag inte på vid den tiden, delvis kanske därför att jag så starkt avskyr antisemitism att jag är benägen att blunda för den – men vid läsning av brev och reflexioner i efterhand har denna uppfattning trängt sig på mig”.³⁹⁰

Bilden av Bonniers i allmänhetens ögon synes ha varit viktig för familjen, vilket också kan utläsas av förvaltningsrådsprotokollen från denna tid. Tor Bonniers erfarenheter påverkade tydligt hans föreställningar, och andra släktingars, också senare i livet.

Delägarkretsen hade svårt att komma överens hur man skulle agera mot Tingsten. Kontakten mellan ordföranden och chefredaktören hade i stort sett upphört och man träffades enbart i styrelserummet. Tingsten hade en stark ställning på tidningen och stort förtroende bland läsare, vilket gjorde det svårt att skilja honom från tjänsten. När frågan diskuterades i Deni poängterade advokat Bertil Ahnberg, kollega till Bengt Cederquist och rådgivare till familjen, att allmänheten nog inte höll med ägarna om att Tingsten hade svikit borgerlighetens sak. Inte nog med att Bonniers skulle kunna anklagas för att göra sig av med en självständig redaktör med integritet, man kunde också tänkas avskräcka framtida aspiranter till tjänsten.³⁹¹

Tor Bonnier kom överens med Tingsten om att han skulle lämna tidningen frivilligt och kvarstå som krönikör under några år. Tingsten har vittnat om hur styrelsen beslöt att förlänga hans avtal och att detta avtal blev mycket förmånligt

³⁹⁰ Tingsten (1964), s. 215.

³⁹¹ FP, Deni HB, 1958-10-03. CA, B.1. Som efterträdare till Herbert Tingsten nämndes en serie personer. Ingen efterträdare framstod i detta läge som uppenbar favorit.

om Tingsten kunde tänka sig att avgå när Tor Bonnier själv avgick som ordförande år 1960. Tingsten, uppenbarligen glad över de generösa villkoren, noterade att uppgörelsen förbättrade hans sinnesstämning och att spänningen mellan honom och Bonniers därefter minskade.³⁹² Bakom valet av lösning att låta Tingsten behålla lön och löneförmåner under 1960 och 1961 låg tanken att detta möjligen kunde dämpa hans stridslustnad och att Bonnier därmed kunde undvika skadlig publicitet.³⁹³

Diskussionerna med Tingsten och det sätt på vilket familjen var involverad avslöjar flera tydliga familjeföretagsdrag hos DN vid denna tid. Både personliga och ideologiska dimensioner spelade stor roll. Anklagelserna mot familjen, det starka politiska patos och ansvarstagande som kännetecknade ordförandens agerande tyder på en nära emotionell koppling. Frustrationen över att chefredaktören hade ignorerat ägarens uttryckliga vilja störde uppenbarligen majoriteten av delägare i Deni.

Albert Bonnier jr pekade i Deni på behovet att för framtiden se till att bättre följa den redaktionella ledningens arbete. Ordföranden borde, enligt honom, i samråd med redaktörerna komma överens om mer precisa regler. De övriga delägarna instämde. Kaj Bonnier, som kom att bli ordförande i Deni och DN AB under 1960-talet, anmärkte dock att kontakterna med chefredaktören måste bygga på förtroende och att ägarna inte kunde förvänta sig att ensidigt diktera villkoren. En relation byggd på förtroende var mer effektiv, enligt honom, än att hänvisa till överenskommelser och specificerade krav.³⁹⁴ Åke Bonnier ansåg att det var positivt att DN inte var för hårt knuten till något enskilt parti utan att den kunde vara mer fri. Gerard Bonnier betonade svårigheterna att "genom en beskrivning i blivande kontrakt med chefredaktören angiva, hur liberalismen borde uppfattas". Den enda lösningen, enligt honom var att införa kortare avtalsperioder, om 2 eller 3 år.³⁹⁵

Efter det att Herbert Tingsten lämnat DN förordade Deni ett system med två chefredaktörer. En sådan funktionell uppdelning mellan chefredaktörerna hoppades man från ägarkretsen skulle minimera konflikterna mellan ägare och

³⁹² Tingsten (1964), s. 276.

³⁹³ VD:n Helge Heilborn skall ha legat bakom denna överenskommelse, enligt Adrup & Nordell (1989a), s. 242.

³⁹⁴ FP, Deni HB, 1958-10-03. CA, B.1.

³⁹⁵ FP, Deni HB, 1958-10-01. CA, B.1.

ledning.³⁹⁶ Detta var alltså en direkt lärdom från Tingsten-affären. Inom ägarkretsen rådde delade meningar huruvida man skulle förordna en lösning med en eller två chefredaktörer som efterträdare till Tingsten. Majoriteten av delägarna önskade dock att man valde två.³⁹⁷ Denna förändring uppskattades också av tidningens anställda och medförde en tydligare uppdelning mellan avdelningarna på tidningarna. Redan under 1962 hade DN:s redaktionsklubb vänt sig till Kaj för att hos denne föreslå att styrelsen skulle välja Pariskorrespondenten Gunnar Arvidsson som ny redaktionschef efter Sten Hedman.³⁹⁸ Nu blev det inte så, men redaktionens personal kom under 1970-talet att få ökat gehör för sina synpunkter i tillsättningsfrågor.

Olof Lagercrantz och Sven-Erik Larsson, som tog över som chefredaktörer, fick likalydande treåriga kontrakt. Skulle någon av dem, mot sin vilja, tvingas lämna sin befattning hade de rätt till två årslöner och pension. Tanken var att ge dem goda villkor i det fall man önskade entlediga dem. Även om kontrakten gjordes upp med styrelsen, var Deni:s representanter involverade och diskussioner i ärendet hölls inom Deni-kretsen.³⁹⁹

Kaj hade tydligt markerat att han inte ville att Deni skulle ha en aktiv roll i förhållande till tidningarna. Han behövde som det verkar en buffert mellan sig själv och Albert Bonnier jr. Hans principiella inställning till ägarkretsens roll i DN var den att man skulle utöva sitt inflytande genom styrelsen och därmed underströk han också ordförandeskapets betydelse. Albert Bonnier jr var däremot för en tydligare ägarfunktion visavi tidningarna, vilket han med eftertryck visade i brev från 1962. Det var samma brev som Kaj senare sände vidare till Olof Lagercrantz, vilket jag diskuterat i avsnitt 5.3.

”Liksom alla konstnärliga produkter skall en tidning spegla sin skapares, redaktörens, temperament, men i motsats till det fria konstnärskapet, såsom det kommer till uttryck i litteratur eller konst, måste tidningsskapandet, på grund av sin ekonomiska målsättning, vara bundet

³⁹⁶ FP, Deni HB, 1958-10-01. CA, B.1.

³⁹⁷ Bonniers var inte beredd att låta Olof Lagercrantz ensam ta över som chefredaktör, utan ville ha en ytterligare chefredaktör med ansvar för ledarsidan. FP, Deni HB, 1962-03-28. CA, B.1.

³⁹⁸ Adrup & Nordell (1989a), s. 252.

³⁹⁹ FP, Deni HB, 1964-05-20. CA, B.1.

till den ekonomiskt ansvarige, ägarens grundtankar om tidningens mening och form.”⁴⁰⁰

Det Kaj men även Olof säkerligen reagerade mest kraftigt på torde vara brevets avslutning:

”Det är min uppfattning att om Dagens Nyheter och Expressen i framtiden skall kunna hålla sin dominerande ställning, här det nödvändigt med en radikal förändring av förhållandet mellan ägaren och tidningens journalistiska ledning. Det finns många alternativ för hur en sådan förändring skall kunna genomföras. Emellertid är jag övertygad om att det nuvarande förhållandet, där tidningens styrelse och ägare till 95 procent sysselsätter sig med ekonomiska och formella organisationsfrågor, inte håller. Inte heller tror jag på det system, som nu finns hos Dagens Nyheter med en verkställande direktör som ställts vid sidan om redaktionen och en ”huvudredaktör” som icke intresserar sig för tidningen som produkt. Den huvudredaktör jag här talat om är icke tidningens ledarskribent. Ledarskribenten både kan och bör vara helt obunden. Ledarskribentens mening är att jämföra med den vilja till påverkan som en diktare lägger i sitt drama. Huvudredaktören är iscensättaren.”⁴⁰¹

Ägargruppen diskuterade sedan inte redaktionella frågor inom ramen för Deni under några år. I slutet av 1960-talet kom dock situationen i DN att bli mer ansträngd och relationen mellan ägare och tidningsledning blev allt sämre. Inom Deni diskuterades då vilka möjligheter man hade att påverka tidningsledningen i en situation med större konflikter och en allmänt negativ inställning till privat tidningsägande. Gerard Bonnier underströk att man borde vårda kontakten med chefredaktörerna bättre, och inte i allt för stor utsträckning pressa sina värderingar på tidningsledningen.⁴⁰² Konflikten med Tingsten hade om inte annat lärt delägarna i Deni att det var svårt att få sin vilja igenom när en chefredaktör med integritet och auktoritet ledde tidningen. Man borde på allt sätt sträva efter att i första hand söka åstadkomma *status quo*. Detta var av central betydelse för familjen Bonnier och för pressfriheten i landet, menade Gerard Bonnier. Albert Bonnier jr liksom andra ägare trodde också att en viss försiktighet var påkallad

⁴⁰⁰ Brev, Albert Bonnier jr till delägarkretsen, 1962-03-12. CA, B.1.

⁴⁰¹ Brev, Albert Bonnier jr till delägarkretsen, 1962-03-12. CA, B.1.

⁴⁰² FP, Deni HB, 1968-09-02. CA, B.1.

från ägarnas sida i förhållandet till tidningarna.⁴⁰³ Kaj Bonnier ansåg att man borde respektera även de anställdas vilja, särskilt med tanke på den strukturomvandling tidningsnäringen hade genomgått under 1960-talet.⁴⁰⁴ Kaj Bonniers åsikt, att anställda hade rätt till medinflytande vid chefsrekrytering kan ses som ett nytänkande. Hans åsikter delades knappast av alla delägare i Deni, men trenden under sent 1960-tal och tidigt 1970-tal var tydligt sådan att anställda krävde större inflytande i organisationen, vilket de också fick. Ägarnas inställning till Olof Lagercrantz var tämligen splittrad. Delägarna i Deni var inte särskilt entusiastiska över att DN förändrades och blev mer radikal i tonen, men motsatte sig heller inte särskilt starkt Lagercrantz ledarskap. Sven-Erik Larsson ansågs barga för att den liberala traditionen på ledarsidan bevarades.

När kontraktet med kulturavdelningens chef Olof Lagercrantz och den politiske chefredaktören Larsson skulle förnyas år 1973 ville Deni-kretsen markera sitt missnöje med tidningens politiska vänstervridning och samtidigt tänkte man konkretisera villkoren för det framtida arbetet.⁴⁰⁵ Ett programförslag togs fram, som senare kom upp som ett styrelseförslag. Förslaget kunde indelas i tre huvudpunkter. Den första var en markering av att DN var partipolitiskt oberoende, den andra att ett ökat utrymme skulle ges i tidningen för olika opinioner, och den tredje huvudpunkten att DN:s traditionella "frisinnade" publicistiska linje låg fast. Tidningen skulle fortsatt vara knuten till det liberala lägret och på ledarsidorna skulle artiklar kännetecknas av DN:s traditionella linje och förses med skribentens initialer.⁴⁰⁶

När Olof Lagercrantz gick i pension år 1975 utsågs Per Wästberg till efterträdare. Flera kandidater diskuterades i Deni. Gerard Bonnier var Wästbergs förläggare, varför det föll sig naturligt att också han tog på sig ett större ansvar i diskussionerna med chefredaktören i fortsättningen. Själva nomineringen hade förberetts i en särskild arbetsgrupp inom styrelsen, som bestod av VD Gustaf Douglas, Albert Bonnier jr, Gerard Bonnier, och en facklig företrädare. Albert Bonnier jr initierade diskussionen i Deni genom ett öppet brev till släktingarna, där han skrev att arbetsgruppen skulle föreslå Deni vem man tänkt sig som

⁴⁰³ FP, Deni HB, 1968-09-30. CA, B.1.

⁴⁰⁴ Brev från Olle Nilsson, ordförande för Journalistklubben på DN, till Kaj Bonnier, 1968-09-26. Bilaga 1 till FP, Deni HB, 1968-09-30. CA, B.1.

⁴⁰⁵ FP, Deni HB, 1973-01-19; 1973-03-08. CA, B.1.

⁴⁰⁶ FP, Deni HB, 1973-03-08. Bilaga 1. Styrelsekommuniké. CA, B.1.

kandidat.⁴⁰⁷ Även om Wästberg valdes innan medbestämmandelagen trätt i kraft, hade man valt att även ta hänsyn till de anställdas önskemål. Senare, i samband med att en ny chefredaktör skulle väljas efter Sven Erik Larsson, beslöt styrelsen att forma ett samrådsavtal inom organisationen som fastslog en särskild förhandlingsordning vid framtida tillsättande av ledartjänster inom redaktionen. En särskild förhandlingsgrupp skapades på styrelsens initiativ. Personalen hade velat pröva huruvida MBL inte gav personalen rätt att vara medbestämmande vid framtida tillsättningar.⁴⁰⁸ Albert Bonnier jr förhörde sig därefter om inte Svante Nycander kunde tänka sig bli den nye chefredaktören och chef för ledarredaktionen. Valet av Nycander föregicks inte som vid tidigare tillfällen av diskussion och val i Deni. Albert hade dock meddelat Nycander att ägarna önskade honom som ny chefredaktör, vilket ändå tyder på en diskussion förts bland ägarna.⁴⁰⁹

6.2.2. Tillsättning av verkställande direktör

Valet av koncernens VD var en principiellt viktig fråga för Deni-kretsen. Utifrån protokollen och korrespondensen mellan delägarna i Deni får man dock inte någon bra bild av hur ägarna såg på VD:ns arbete. Det tillhörde ordförandens ansvar att framföra ägarens krav på VD. I en promemoria beskrev Albert Bonnier jr sina egna erfarenheter av olika VD-ar. Med Sten Dehlgren, VD sedan 1910-talet hade Bonniers ofta varit i konflikt. Förhållandet till efterträdaren, Helge Heilborn (VD 1945-1960), var betydligt bättre.⁴¹⁰ Erik Huss beskrevs som en politiker – en liberal som inte kunde kännas vid den radikaliserings som kännetecknade DN under 1960-talet, och som företrädades av Olof Lagercrantz.

“En av anledningarna att Huss inte stod ut längre var att han, liksom många andra, upplevde skillnaden i det politiska klimatet i Sverige mellan 40- och 60-talet som ytterst obehaglig. Denna skillnad är icke barnfödd på Dagens Nyheters redaktion eller avlad av Olof Lagercrantz, men den

⁴⁰⁷ Brev från Albert Bonnier jr till Denis delägare, 1974-03-30. CA, B.2. Tre tänkbara kandidater togs fram: Per Ahlmark, Bert Levin och Svante Nycander.

⁴⁰⁸ FP, Deni HB, 1978-09-12. CA, B.1.

⁴⁰⁹ Nycander (2000), s. 109.

⁴¹⁰ Albert Bonnier jr, promemoria till delägarna i Deni. “Dagens Nyheter och Deni”. 1971-11-15. CA, B.2.

har understötts och hjälpts på väg av tidningens politik under de senaste tio åren.”⁴¹¹

Återblicken ger en bild av motsättningar och dynamik mellan DN:s radikala journalistik och dess administrativa ledning. Denna motsättning berörde enligt Albert i högsta grad också ägarna, som han menade hade

”kunnat kryssa mellan dessa kraftkällor, därför att ägarna själva varit radikala i sin grunduppfattning, oberoende av tidningens ekonomi, och engagerade i ett slags makt- och kulturromantik som grundlags i deras egen förläggargärning.”⁴¹²

Valet av efterträdare till Helge Heilborn var ett tillfälle då delägarna i Deni kom att diskutera VD-skapet som sådant och faktiskt förde ett resonemang om vem som kunde tänkas bäst passa företaget och ägargruppen. Vissa delägare pläderade för Erik Huss, som efterträdare till Helge Heilborn. De ansåg att denne hade en integritet och kontaktnät som var nödvändig. Viss betänksamhet hade man i ägarkretsen för dennes förmåga att hörsamma ägarens synpunkter. Några delägare befarade att Huss skulle försöka få en alltför självständig ställning liknade den som Sten Dehlgren intagit. Den andre kandidaten, Jan-Otto Modig, ansågs allmänt vara den mer lätthanterlige, men också den mindre erfarne av de två. Albert Bonnier jr liksom Tor Bonnier betonade vikten av att man från ägarnas sida kunde räkna med att VD:n var familjens förtroendeman och en duglig affärsman.⁴¹³

Bröderna Åke och Kaj ville snabbt driva igenom ett beslut i frågan, medan Torgrenen önskade att låta frågan anstå något, tills man bättre kunde värdera kandidaternas brister och styrkor. Tor var heller inte främmande för söka att efter fler kandidater. Åke Bonnier trodde att Erik Huss var den bästa kandidaten sett ur företags, om än inte ur den dominerande ägarens synvinkel. Ordföranden Kaj Bonnier såg till att driva igenom ett snabbt avgörande ifrågan. Han fick uppdraget att erbjuda Modig tjänsten som vice VD och Huss tjänsten som VD.⁴¹⁴

⁴¹¹ Albert Bonnier jr, 1971-11-15. CA, B.2.

⁴¹² Albert Bonnier jr, 1971-11-15. CA, B.2.

⁴¹³ FP, Deni HB, 1960-10-31. CA, B.1.

⁴¹⁴ FP, Deni HB, 1960-10-31. CA, B.1.

Vid senare tillsättningar av VD fördes inga resonemang vid förvaltningsrådets möten, även om sannolikheten är stor att diskussioner fördes i andra fora. Albert Bonnier jr, som var ordförande i DN under 1970-talet, var drivande vid tillsättningen av de yngre förmågorna Gustaf Douglas (VD 1973-1980) och Clas Reuterskiöld (VD under 1980-talet), även om det var Jan Wallander som formellt anställde den senare.⁴¹⁵

6.2.3. Deni:s roll vid styrelsens tillsättning

En viktig uppgift för delägarna i Deni var att styra tillsättningen av DN:s styrelse. Deni utsåg styrelsekandidaterna, även om det formellt var bolagsstämman som beslöt om styrelsens slutliga utseende. Detta till trots, var det sällan som styrelsens sammansättning diskuterades i Deni. Det förekom inte vid något tillfälle diskussion om vilka som skulle representera familjen i styrelsen. Troligen berodde detta på att släktgrenarna själva utsåg sina representanter. Vid ett tillfälle diskuterades exempelvis styrelsens utökning under 1970-talet, vilket resulterade i ett ökat antal utomstående medlemmar.⁴¹⁶

Efter börsintroduktionen 1965 valdes ett par utomstående in i DN-koncernens styrelse. Man hade kommit överens om att inte välja någon ur den egna kretsen som ersättare efter Yngve Larsson, styrelseledamot sedan 1940. Kaj Bonnier bad sina släktingar att respektera det ingångna avtalet. Vissa av dem ville nämligen fördröja valet av utomstående några år. De ansåg det opraktiskt att låsa sig till något som bestämts tidigare, och önskade om möjligt skjuta upp valet av ersättare till senare och under tiden se till att någon från den egna kretsen valdes in. Albert Bonnier jr påpekade att den osäkra situationen i samband med börsintroduktionen gjorde att det var kontraproduktivt att ta in nya medlemmar. Istället ansåg han att ägaransvaret borde bli tydligare. Även Tor Bonnier tillhörde gruppen av delägare som var mindre entusiastisk, särskilt inför att man skulle ta in personer som inte förstod sig på tidningar och tidningsutgivning. Istället ville han se någon uppslagsrik person, möjligen ytterligare en tidningsman, hämtad från endera DN eller Expressen. Han valde till och med att reservera sig mot beslutet, något som var ytterst ovanligt. Kaj Bonnier pläderade för en ökad öppenhet från majoritetsägarens sida visavi minoritetsägarna och ville driva igenom den lösning man bestämt sig för redan flera år tidigare. Tor var emellertid också emot att man överhuvud tänkte ta in en utomstående, då detta

⁴¹⁵ Intervju, Tomas Bonnier, 2000-09-18.

⁴¹⁶ Denna åtgärd förutsatte vidare att ett tilläggsavtal upprättades mellan bolagsmännen i Deni.

riskerade att på sikt tvinga Bonniers in i en minoritetsställning i styrelsen. Tidigare erfarenheter hade visat på att det fanns en spänning mellan familjen och delar av tidningarna och att externa ledamöter möjligen kunde förvärra situationen. Skulle man ändå välja att ta in en extern ledamot, ansåg Albert det fördelaktigt att ta in två, då detta förmodligen ökade deras möjligheter att stå emot eventuella försök från redaktionens medlemmar att påverka deras inställning i olika frågor.⁴¹⁷

Johan Bonnier, son till Tor, erinrade att man ett år tidigare kommit överens om att agera på ett sätt, så att familjens ställning i tidningen inte försämrades. Kaj Bonnier ville inte veta av någon förhållningspolitik utan kunde konstatera att "Deni fortfarande utövar beslutanderätten på DN:s bolagsstämmor. Familjen har således icke minskat sitt inflytande."⁴¹⁸ Valet av Erik Lundberg och Gustaf Petrén ett år senare gjordes sedan Deni:s styrgrupp, bestående av Kaj, Albert och Gerard Bonnier, hade kommit överens i frågan. Erik Lundberg var av allt att döma Kaj Bonniers kandidat, medan Gustaf Petrén varit Alberts.⁴¹⁹ De externa ledamöterna nominerades av Deni och ägaren hade således kontroll över vilka externa ledamöter som tog plats i styrelsen.

Albert Bonnier jr förde under 1970-talet diskussioner med släktingarna om styrelsens sammansättning. Han förordade själv en principiell inställning som gick ut på att externa ledamöter bara skulle tas in om de kunde anses utgöra "en förstärkning av de traditionella krafterna." Med detta menade han uppenbarligen de frisinnade liberalerna, däribland familjen. I diskussionen i Deni framkom åsikten att det måhända var vettigt att ta en ledamot från någon av de stora aktieägargrupperna som hittills inte varit representerade i styrelsen. På förslag av Albert valde förvaltningsrådet att överlämna frågan till det han kallade styrgruppen eller presidiet, dvs till Gerard, Albert och Tomas Bonnier. Särskilt skulle gruppen ta hänsyn till behovet av att bevara familjens majoritetsställning inom DN:s styrelse.⁴²⁰

⁴¹⁷ När Erik Lundberg skulle väljas in i styrelsen föregicks detta av diskussion i förvaltningsrådet. Tor ansåg det vara ett stort misstag att blanda in oerfarna personer i styrelsekreten. FP, Deni HB, 1966-03-29. CA, B.1.

⁴¹⁸ FP, Deni HB, 1966-03-29. CA, B.1.

⁴¹⁹ Intervju, Tomas Bonnier, 2000-09-18. Gustaf Petrén var förutom hovrättsråd även docent i förvaltningsrätt med bl a tryckfrihets- och andra pressrättsliga frågor som specialitet.

⁴²⁰ FP, Deni HB, 1972-04-19. CA, B.1.

I diskussionerna som följde visade det sig att delägarna var tämligen överens om att ett börsbolag av DN:s storlek kunde komma att behöva utöka antalet styrelseledamöter i framtiden, dels beroende på att de anställda var på väg att få representanter i styrelsen, dels beroende på att företagets storlek och växande antal verksamheter krävde en bredare kompetens.⁴²¹ Inom Deni beslöt man att förbereda ett eventuellt inval av fler styrelsemedlemmar genom att på en extrainkallad bolagsstämma göra ändringen i bolagsordningen, som medförde att styrelsens ledamöts- och suppleantplatser skulle kunna utökas från maximalt sju till tolv.⁴²² Några omedelbara inval gjordes inte, bland annat beroende på att Deni:s handelsbolagsavtal behövde skrivas om.⁴²³ Deni:s representanter på DN:s bolagsstämma skulle rösta för att styrelsen skulle bestå av lägst tre och högst tolv ledamöter med högst tolv suppleanter. Förutom företrädarna för släkten skulle man i förvaltningsrådet också efter röstning utse övriga ledamöter och suppleanter, som inte skulle vara ättlingar till Karl Otto Bonnier eller ingifta i släkten.⁴²⁴

Bengt Cederquist ansåg att Bonniers kunde bevara inflytandet genom att utse ledamöter och suppleanter för vilka de hade förtroende. Risker fanns nämligen att en ökning av antalet familjemedlemmar i styrelsen skulle orsaka kritik.⁴²⁵ Cederquist betonade att man dessutom i viktiga frågor nog kunde förvänta sig lojalitet från åtminstone den verkställande direktören. Om styrelsen bestod av tolv ledamöter, måste Bonnierintresset uppnå åtminstone sex röster för att erhålla majoritet, då ordföranden, som var en Bonnier, hade utslagsröst. I ett sådant läge behövde alltså endast två av de externa ledamöter rösta som ägarna.⁴²⁶

Ägarna var inte beredda att lämna från sig makten över tillsättningar av ledande befattningshavare på tidningen, utan framhållade att sådana utnämningar primärt var en styrelsefråga. Ägarna accepterade inte heller att de fackliga organisationerna

⁴²¹ FP, Deni HB, 1972-04-19. CA, B.1.

⁴²² För denna typ av ändringar krävdes dubbla stämmobeslut enligt DN AB:s bolagsordning.

⁴²³ Den femte paragrafen enligt detta avtal stadgade nämligen att Deni skulle rösta för att styrelsen skulle bestå av lägst tre och högst sju ledamöter, samt sex suppleanter. Handelsbolagsavtalet, Deni HB, 1953-12-21. CA, A.1.

⁴²⁴ FP, Deni HB, 1972-04-19. CA, B.1.

⁴²⁵ Brev, Bengt Cederquist till Albert Bonnier jr, 1973-07-20. FSF, E.1.

⁴²⁶ Brev, Bengt Cederquist till Albert Bonnier jr, 1973-03-20. FSF, E.1.

fick sätta dagordningen i styrelsen. När de anställdas representanter försökte få tre ordinarie ledamöter och tre suppleanter invalda i styrelsen, sade ordföranden Albert Bonnier jr, som ledde diskussionerna, blankt nej. Han konstaterade att det enligt lagen om anställdas styrelserepresentation var fastslaget att endast två ordinarie ledamötsplatser kunde krävas, och att man från styrelsens sida inte var beredda att gå längre än så. Vidare motsatte sig ägarfamiljen de anställdas krav på särskild förhandlingsrätt när det gällde känsliga strategiska frågor. På denna punkt gav lagen i en undantagsregel vissa företag, däribland medieföretag, möjlighet att slippa underhandling i alla frågor.

Under 1980-talet kom diskussionen om DN-styrelsens sammansättning att aktualiseras i samband med att DN AB ombildades och tidningarna och övriga verksamheter bolagiserades. Vid styrelsens möte i december 1985 lades ett förslag fram om DN-koncernens framtida organisation. Det nya moderbolagets styrelse skulle bestå av åtta av bolagsstämman valda ledamöter (externa ledamöter och ägarkretsens representanter), VD i moderbolaget samt en chefredaktör från vardera tidningen. För att åstadkomma likformighet antogs att dotterbolagens styrelser skulle ha samma utseende.⁴²⁷

I ett brev till Albert Bonnier jr reagerade brodern Lukas Bonnier mot denna lösning, som han ur flera aspekter ansåg mycket olycklig:

”Först och främst är det min bedömning att Jan Wallander icke är den mest lämpliga styrelseordföranden i DN:s huvudstyrelse och definitivt inte en lämplig sådan i de nya publicistiska bolag som representeras av Dagens Nyheter d v s tidningen respektive Expressen. Dessutom torde det vara praxis att koncernens VD också sitter som styrelseordförande i underställda koncernbolag. Därtill kommer att ett antal medlemmar av den yngre generationen Bonnier borde få tillfälle att via styrelseuppdrag följa med och intressera sig för de olika Dagens Nyheter-företagen, främst då de publicistiska.”⁴²⁸

Albert reagerade positivt på Lukas brev och gick med på att man skulle träffas för att diskutera frågorna.⁴²⁹ Själv hade han dock tidigare förordat en lösning, likt den som tecknats ovan, att samtliga bolag skulle ha i stort sett samma styrelse. Albert

⁴²⁷ Exempelvis skulle i Expressens styrelse inte chefredaktör och VD i DN, VD i Tidningsproduktion, ej heller representant för Expressens journalistklubb, ingå. SP, DN AB, 1985-12-04, bilaga 21.

⁴²⁸ Brev, Lukas Bonnier till Albert Bonnier jr, 1986-09-16. FSF, Ö1, vol 2.

⁴²⁹ Brev, Albert Bonnier jr till Lukas Bonnier, 1986-09-22, FSF, Ö1, vol 2.

var överhuvudtaget mycket negativ till bolagiseringen som sådan, och hade förordat att man nöjde sig med en divisionalisering. Huvudanledningen var att DN AB

“enligt min mening skall utge två dagstidningar med bl a en opinionsbildande uppgift, vilket betyder att “begreppet” Dagens Nyheter inför allmänheten, myndigheter och annonsörer bör utgöra EN ENHET, en sammanhållen organisation... Min ståndpunkt förstärks av att företagets nuvarande och framtida kapitalanvändning i huvudsak är knuten till för båda tidningarna gemensamma servicefunktioner. (Fastigheter, maskiner etc.).”⁴³⁰

I brev till Gerard tog Albert 1986 upp Lukas Bonniers synpunkter rörande Wallanders ordförandeskap.

“En ordförande i en bolagsstyrelse har bl a till uppgift att “samordna” styrelsens mening till ett handlingsprogram samt att stödja VD i detta programs genomförande. I denna sin uppgift måste ordföranden äga styrelsemajoritetens förtroende. Endast på denna demokratiska grund blir styrelsearbetet meningsfullt, dvs till verklig nytta för företaget. Det är möjligt att Wallander har majoritetens förtroende, jag vet inte? I en eventuellt turbulent situation måste emellertid sakläget i detta hänseende fastställas. I Dagens Nyheters fall som i många andra företag uppstår då frågan; vilka personer tillhör ur förtroendesynpunkt styrelsen? Eftersom Denis uppgift är att sätta till och avsätta olika förtroendepersoner i DN:s ledning samt att välja Denirepresentanter till DN:s styrelse förefaller mig det i realiteten vara majoriteten av Denis representanter i DN:s styrelse som skall ha förtroende för ordföranden. Som Du vet är det flera av dessa representanter som länge velat ha Dig som ordförande i DN. Din mening att nu när det ekonomiskt går bra för DN AB kan man inte peta Wallander är på många sätt välgrundat och har tyngd. Men ditt argument har mindre tyngd än den demokratiska förtroendefrågan!”⁴³¹

Alberts principiella inställning var onekligen att familjen skulle ha en utslagsröst i viktiga frågor. I avgörande frågor var det majoritetsägarnas uppfattning som var utslagsgivande och kunde inte ordföranden acceptera detta skulle man behöva göra sig av med denne. Tydligt är att dessa principer utgjorde en viktig

⁴³⁰ PM beträffande Dagens Nyheters så kallade “Bolagisering”, Albert Bonnier jr, 1985-10-01. FSF, F51, vol 5.

⁴³¹ Brev, Albert Bonnier jr till Gerard Bonnier, 1986-10-03. FSF, Ö1, vol 2.

bevekelsegrund för Alberts agerande. Han kunde helt enkelt inte acceptera att DN/Marieberg-koncernen utvecklades till att bli ett aktiemarknadsbolag utan stark ägare. Att leda detta företag var familjen Bonniers historiska uppgift.

6.2.4. Utnämning av ny redaktionschef under 1980-talet

Under 1970- och 1980-talen rörde sig diskussionen i Deni i förhållandevis stor utsträckning kring frågor om ägandet, och dess idé och framtid. Meningsutbytet var som mest intensivt under 1970-talet. Under 1980-talet blev arbetet i förvaltningsrådet mer informationsorienterat, snarare än diskussions- och beslutsorienterat. VD adjungerades för att presentera verksamheten för delägarna. Ordföranden Jan Wallander var också närvarande vid några tillfällen. VD:s redogörelser innehöll förhållandevis mycket information om upplageutveckling och annonsvolymen för de olika tidningarna och deras konkurrenter. VD beskrev övergripande hur koncernen utvecklades, hur resultat och prispolitik såg ut, hur arbetskonflikter hanterades, vilka planer som närmast fanns för fastighetsrörelsen och finansförvaltningen etc. Sådana typiska styrelsefrågor gav mötena i förvaltningsrådet en särpräglad struktur. Albert hade en idé och att sprida kunskap om företagandet bland familjens yngre delägare, sådana som själva hade liten erfarenhet från tidningar och deras ekonomiska villkor. Det var ett sätt att sprida information och kunskap till en växande grupp passiva ägare. Förvaltningsråden under 1980-talet påminde i hög grad om aktieägarmöten, där ledningen beskrev för ägarna hur företaget mårde och utvecklades. Detta är i sig en logisk följd av att familjen hade föryngrats och blivit större.

Tillsättningsärenden var av allt att döma i högre grad än tidigare styrelse- och företagsnämndsfrågor under 1980-talet. Vid valet av ny chef för den allmänna redaktionen efter Hans-Ingvar Johnsson, som på egen begäran lämnade tidningen 1981, såg man från styrelsens sida en möjlighet "att göra något åt tidningens redaktionella utformning och inriktning", som Jan Wallander skriver i sina memoarer.⁴³² Ordföranden tillsammans med styrelsepresidiet, dvs förste respektive andre vice ordförande Gerard och Tomas Bonnier, samt facken hade gemensamt ansvar att utse kandidat. Enligt Wallander fanns det en vilja hos journalisterna på DN, företrädda av Lars Ramklint, att få en ny inriktning på tidningen. Så småningom fastnade man för Bengt Dennis, en person som uppfattades som handlingskraftig. Gerard Bonnier och Jan Wallander var överens om att valet var intressant. Tomas var något reserverad, då Dennis var

⁴³² Wallander (1998), s. 342.

socialdemokrat, och varnade för att den liberala tidningen skulle få en partiansluten socialdemokrat i ledningen.⁴³³ Även andra släktingar kom på ett senare stadium i anställningsprocessen att protestera. En som ofta intresserade sig för redaktionella frågor och inte var sen att säga sin mening i olika frågor var Johan Bonnier som drog igång en "kampanj" mot Dennis.

"Han skrev brev och skickade telegram om vilket attentat mot tidningens liberala anda som var på gång och han animerade folk i liberala kretsar att uppvakta styrelsen."⁴³⁴

Johan Bonnier, som efterträdde brodern Albert Bonnier jr som styrelseledamot i DN, reagerade ofta häftigt och hans temperament och åsikter kan inte sägas ha omfattats av särskilt många andra i ägargruppen. Just i frågan om valet av Dennis var dock delägarna högst osäkra. Det beslutades att Dennis skulle träffa Deni:s delägare, uppenbarligen i syfte att avdramatisera frågan och få honom att rätta ut vissa frågetecken. Först hölls emellertid ett möte i Deni, där Dennis inte var närvarande, och där Albert Bonnier jr presiderade som ordförande. Enligt Wallander hade Albert inte ambitionen att driva någon särskild linje i frågan utan snarare att ena familjen kring ett beslut. Ett andra möte med ägarfamiljens styrelserepresentanter hölls strax efter. Då var både Dennis och Wallander närvarande. Wallander beskriver hur orolig han var för att Dennis skulle skrämmas iväg av ägarna. Dennis redovisade inför gruppen sin syn på sin uppgift och gjorde ett gott intryck, vilket tydligen ändrade stämningen bland delägarna.⁴³⁵ Dennis utsågs till chef för allmänredaktionen men slutade efter ett par år, för att istället bli chef för Riksbanken. Innan han lämnade tidningen hade han själv internt rekryterat sin efterträdare, Christina Jutterström, som fortsatte förändringsarbetet – med majoritetsägarens höga uppskattning. När Jutterström tillträdde löpte det kontrakt som skrivits med Dennis tills vidare. Tidigare hade treårsavtal skrivits med chefredaktörerna.⁴³⁶

Som en följd av DN:s förändringsarbete, där Bengt Dennis, Jutterström och Svante Nycander var viktiga aktörer, kom majoritetsägarens syn på tidningen under 1980-talet att bli allt mer positiv. I Deni-kretsen beskrev delägarna hur

⁴³³ Wallander (1998), s. 343. Bengt Dennis hade börjat som journalist, men efter cirka 15 år gjort karriär inom offentlig förvaltning.

⁴³⁴ Wallander (1998), s. 343.

⁴³⁵ Wallander (1998), s. 344-345.

⁴³⁶ Wallander (1998), s. 344.

nöjda de var med den nya ledningen och det reformarbete som genomfördes. Familjen Bonnier hade kommit över de negativa erfarenheterna från 1970-talet, och trots att den inte upplevde sig ha inflytande över produkten, var man allmänt mer nöjd med sakernas tillstånd. Kontakterna med chefredaktörerna föll på Gerard Bonnier, vice ordförande i DN:s styrelse. Efter Gerards död 1987, tog kusinen Tomas Bonnier över ansvaret. Svante Nycander beskriver Gerards och Tomas kontakter i enbart positiva ordalag: båda respekterade chefredaktörens integritet och samtalen gav en möjlighet att få höra hur huvudägaren såg på tidningen och förhöll sig till olika frågor.⁴³⁷

Bonniers starka position på mediemarknaden var fortsatt ifrågasatt under 1980-talet, dock var kritiken mer dämpad än under 1970-talet. Synen på privat ägande blev en mindre politiskt laddad fråga. Trots ett fortsatt statligt arbete för att förhindra makt- och ägarkoncentration inom medier, minskade allmänhetens stöd för och politikernas intresse för maktkoncentrationsbegränsningar. Den ökade förståelsen för ägarnas betydelse i företagsverksamheter kom under 1990-talet att öppna nya möjligheter.

6.3. Börsintroduktionen av Dagens Nybeters AB

Planerna på att introducera DN AB på börsen var en viktig ägarfråga. Det var i Deni man planerade ärendet. Ett år före själva börsnoteringen började planeringen. Frågan gällde från början inte börsnotering, utan handlade snarare om ägarnas organisering för framtiden. Ett par olika vägvalsalternativ diskuterades. Advokat Bengt Cederquist var den som förberedde ärendet, skrev promemorior och fungerade som sakkunnig. Han var alltså centralfigur i själva processen. Troligen fick han ursprungligen uppdraget av Kaj Bonnier, som visade sig vara den drivande i frågan. Emellertid finns det även skäl att tro att Bengt Cederquist agerade på eget initiativ, något han emellanåt gjorde.

Släktingarnas ägande i DN var låst. Detta hade fått ett par negativa konsekvenser. Förutom att det var svårt att sälja andelar, fungerade hembudsskyldigheten som ett effektivt hinder för utlösen, ansåg Cederquist. Deni protokollen 1965 vittnar om hur viktigt det var för delägarna att finna en lösning som inte riskerade Bonniers majoritetsställning i DN.⁴³⁸

⁴³⁷ Intervju, Svante Nycander, 2000-12-06.

⁴³⁸ Promemoria, Bengt Cederquist, 1964-11-24. CA, B.1.

För att om möjligt minska inläsningen diskuterades olika alternativ. DN:s vinstsituation under 1960-talet gav bolaget möjlighet att höja utdelningen och genomföra fondemissioner. En fondemissions värdeökande effekt måste ställas i relation till behovet av att behålla aktiemajoriteten. Skatten vid utdelningar var mycket hög, nära 80 procent. Det skulle därför inte vara möjligt att frigöra några större medel på detta sätt. En möjlighet var att öka belåningen på aktierna, men för att på sikt kunna betala av lånen måste man se till att öka intäkterna. Detta var ett paradoxalt förhållande, genom att tidningskoncernen samtidigt visade goda vinster.⁴³⁹

En möjlighet att få fram pengar ansåg advokat Bengt Cederquist vara att børsintroducera Dagens Nyheters AB. Aktiemajoriteten skulle då kunna koncentreras till ett mindre antal röststarka aktier, vilket skulle stärka Deni:s ekonomi och förbättra delägarnas handlingsfrihet. En del aktier skulle kunna säljas, utan att för den skull majoritetsägarens kontroll skulle äventyras.⁴⁴⁰ Cederquist föreslog att man skulle motivera minoritetsägarna att gå med på börsnotering genom att framhäva tidningskoncernens behov av att för framtiden "säkra DN:s ställning som ett liberalt, av alla skiftningar i äganderätten oavhängigt organ" och Cederquist föreslog att ägarna skulle ombilda Deni till en stiftelse. Detta skulle ses som en "psykologisk gångbar motivering" inför börsnoteringen visavi minoritetsägarna.⁴⁴¹ Att börsnotera DN erbjöd en del fördelar för majoritetsägaren, då ägarna därigenom kunde frigöra kapital. Gerard Bonnier noterar att detta var huvudmotivet bakom börsnoteringen.⁴⁴²

Ett motiv till Cederquists intresse för en ny ägarstruktur var att den socialdemokratiska regeringen planerade ändringar i kapitalbeskattningen, bland annat högre realisationsvinstskatter på aktier. Finansministern hade uttalat sig i ärendet, och sagt att ingen beskattning skulle drabba aktier som såldes före 1965 års utgång.⁴⁴³ Då det kunde tänkas ta tid att planlägga utförandet och få igenom idéerna i DN AB ansåg Cederquist att ärendet borde hanteras särskilt skyndsamt

⁴³⁹ Promemoria, Bengt Cederquist, 1964-11-24. CA, B.1.

⁴⁴⁰ Promemoria, Bengt Cederquist, 1964-11-24. CA, B.1.

⁴⁴¹ Promemoria, Bengt Cederquist. 1964-11-24. CA, B.1.

⁴⁴² Brev, Gerard Bonnier till Albert Bonnier jr, 1975-10-07. ESF, E 1AAB, vol 15.

⁴⁴³ FP, Deni HB, 1965-11-16. CA, B.1. Bengt Cederquist hänvisade till finansminister Gunnar Strängs interpellationssvar i riksdagen, 1965-02-10. Enligt Sträng skulle den nya lagstiftningen träda ikraft tidigast vid 1967 års taxering, och sålunda tillämpas på försäljningar som skett 1966 och senare.

Albert Bonnier jr var tämligen entusiastisk till promemorians förslag om rösträttsdifferentiering, som han var övertygad inte skulle möta något kraftigt motstånd bland minoritetsägarna. Tor Bonnier förväntade sig dock en negativ reaktion från konkurrenten Stockholms-Tidningen. En av Deni:s rådgivare, advokat Bertil Ahnberg, antog att minoritetsägarna kunde tänkas kräva större insyn och måhända skulle man kräva externa ledamöter i styrelsen. Börsnoteringen kunde också leda till krav på ökad insyn från allmänheten i företaget.⁴⁴⁴

Huvudmännen i släkten var emot att ombilda Deni till en stiftelse, något de ansåg stred emot Bonniers traditionella roll som ägare, deras ägarfilosofi. Tor var särskilt kritisk mot Cederquists förslag, som han ansåg riskerade att anonymisera ägaren och ägarfunktionen. Stiftelseidén skulle enligt Cederquist kombineras med börsnoteringen. Tor Bonniers egen bild av stiftelser var att de saknade beslutsförmåga och ansvarskännande. Riskerna fanns att Bonniers skulle tappa initiativförmågan vid tjänstetillsättningar. Han underströk den samhällsnytta familjens ägande inneburit, och att familjen även framledes kunde spela en viktig roll.

”Innehavet av Dagens Nyheter ... har betytt och betyder utomordentligt mycket för den Bonnierska ställningen i samhället och jag kan inte deltaga i den föreslagna aktionen beträffande stiftelse-förslaget.”⁴⁴⁵

För att bättre utreda vissa oklarheter beslöt förvaltningsrådet att ge advokaterna Bertil Ahnberg, Ivar Philipson och Bengt Cederquist i uppdrag att utforma en ny promemoria. Denna skulle utveckla resonemangen från den tidigare, och även ta hänsyn till de synpunkter som förts fram.⁴⁴⁶ Den ”lilla kommittén” med Cederquist i spetsen, diskuterade i en andra promemoria möjligheterna att bevara kontrollen och samtidigt övertyga en större del av minoritetsägarna om fördelarna att börsnotera DN. Utredarna föreslog att Deni skulle bevara kontrollen över aktiemajoriteten genom att införa röststarka C-aktier. Om samtliga Deni-delägare utnyttjade sin rätt att teckna C-aktier skulle fortfarande Deni inneha röstmajoriteten. För att locka minoritetsägarna att gå med på

⁴⁴⁴ FP, Deni HB, 1964-12-04. CA, B.1.

⁴⁴⁵ Brev, Tor Bonnier till Kaj Bonnier, 1964-11-30. Han hänvisar även i brevet till misslyckade stiftelser som London Times, och bröderna Kreugers Permanent, som skulle dirigera Svenska Dagbladet, men som sprack och höll på att bryta sönder tidningsimperiet under 1930-talet.

⁴⁴⁶ FP, Deni HB, 1964-12-04. CA, B.1.

förslaget skulle en väsentlig förbättring av utdelningen genomdrivas och en fondemission genomföras.⁴⁴⁷

Delägarna i Deni kom överens om att vänta så länge som möjligt med introduktionen, då DN förväntades visa ett starkt ekonomiskt resultat för helåret.⁴⁴⁸ Den ursprungliga planen var att Deni skulle förvärva så många aktier att man nådde 90 procent av aktiekapitalet, och därigenom kunna utnyttja den undantagsregel om tvångsinlösen som ABL medgav. Deni skulle därför behöva köpa ytterligare cirka 40 procent av aktierna i DN. Efter börsintroduktionen skulle Deni sedan få in pengar via emission och samtidigt kunna behålla kontrollen över bolaget. Det fanns fortfarande en del frågetecken. Skulle de lån som krävdes för att förvärva aktierna bli dyra? Skulle det nödvändiga antalet minoritetsägare gå med på Bonniers förslag? Aktier med olika röstvärde hade dessutom sina politiska risker. Skulle allmänheten kunde finna det odemokratiskt att vissa aktier hade högre röstvärde än andra? Särskilt känsligt var rösträttsdifferentieringen för ett tidningsföretag.

Förvaltningsrådet beslutade under våren 1965 att, innan resten av ägarna i DN informerades, sondera hur de större minoritetsägarna ställde sig till Denis förslag. En kommitté bestående av ordföranden och ett par andra representanter fick av Deni i uppdrag att sköta överläggningar med banker och att göra sonderingar bland minoritetsägare för att få klartecken för en börsintroduktion.⁴⁴⁹

Några av de större minoritetsägarna, oklart vilka, hade åsikter rörande det förslag som lades fram. Särskilt invände dessa mot att de röststarka C-aktierna skulle ha en bättre rätt till utdelning än bolagets A-aktier. Dessa invändningar kom också från bankmän som kommittén var i kontakt med, vilket föranledde en omarbetning av förslaget på så vis att C- och A-aktier blev likvärdiga ur utdelningssynpunkt.⁴⁵⁰ Därefter accepterade minoriteten en emission av nya

⁴⁴⁷ Promemoria. "Angående Deni-engagemanget", Bengt Cederquist 1965-02-04. CA, B.1.

⁴⁴⁸ FP, Deni HB, 1965-11-16. CA, B.1. Det beslöts att 84.600 A-aktier skulle säljas till delägarna i Deni under 1965. Den 18/11, 1965, såldes 84.600 A-aktier i DN till delägarna till den dagen gällande kurs, 375 kronor. Vidare hade 2.070 A-aktier sålts till DN att användas som gratifikation till personal. DN betalade 400 kronor per aktie. PM av den 23 mars 1966. Bilaga 1 i FP, Deni HB, 1966-03-29. CA, B.1.

⁴⁴⁹ FP, Deni HB, 1965-02-12. CA, B.1. I kommittén ingick Kaj Bonnier, Albert Bonnier jr, Gerard Bonnier, Bertil Ahnberg, Bertil Cederquist och Ivar Philipson.

⁴⁵⁰ De ägare som på detta sätt kontaktades var Åke Zweigbergk samt Lennart Lennman, som tillhörde den sk. Wall-gruppen, en löst sammanhållen grupp av ägare som kontrollerade en 12-procentig andel av bolagets aktier. FP, Deni HB, 1965-03-08. CA, B.1. Kaj och Albert Bonnier

röststarka C-aktier. På de extra bolagsstämmorna den 23 juni, respektive 24 augusti, 1965 röstades beslut om att öka aktiekapitalet igenom, från 14 mkr till 20,3 mkr, genom nyteckning av 63.000 C-aktier om vardera 100 kronor.⁴⁵¹

Även sedan stiftelseförslaget lagts åt sidan fortsatte Tor Bonnier att komma tillbaka till negativa aspekter på förslaget att börsnotera DN. Han angrep planen för att den drevs igenom av skattemässiga och inte av företagsekonomiska skäl.

”Det lär vara nödvändigt att genomföra planen i år. Men ur allmän synpunkt är tiden inopportun. Dagens Nyheters ekonomiska situation, som var utomordentligt konsoliderat före nybygget (skuldrutt och med stora likvida fonder) är nu – trots de stora inkomsterna – tungt. Och det borde i själva verket kräva åtskilliga års konsolidering med försiktig utdelningspolitik. Den Cederquistska planen kräver en motsatt väg. Det är alltså inte av omtanke för tidningsföretaget den tillgripes! Tiden är inopportun också ur synpunkten: Stockholms-Tidningen. Denna tidning kommer nu att få en fast och rymlig ekonomisk grund att stå på. Den kommer (och har redan) att engagera de bästa unga krafter som finns, den kan skaffa sig ultramodern teknisk utrustning vad den än kostar, den behöver inte sky någon reklam etc. Just nu vet vi mindre än någonsin hur konkurrensen mellan St.T och D.N. kommer att utfalla. Slutligen är tiden inopportun därför att press, riksdag och allmän opinion i år, mer än förr, är sysselsatt med press, pressmonopol och pressägarerätt.”⁴⁵²

Tor Bonnier syftade här på den pressutredning och den koncentrationsutredning som hade tillsatts. På bolagsstämman klargjorde Tor Bonnier hur han själv såg på hela situationen och det faktum att nu alla aktieägare tillerkänts en dubbelt så stor utdelning som annars:

”Det beslut som skall fattas i dag utgör de första stegen för genomförandet av den aktie-emission och förändring av aktievärdena i Dagens Nyheter som beramats och offentliggjorts. Lämpligheten eller

jr hade besökt Marc Wallenberg på Stockholms Enskilda Bank, och Kaj hade med Gerard besökt Rune Höglund på Svenska Handelsbanken.

⁴⁵¹ Avtalet begränsade rätten att förvärva C-aktier till de ägare som hade bundna A-aktier, dvs främst medlemmar i familjen Bonnier. Av de 14.000 aktierna var 12.927 tillstades vid stämman den 24 augusti. Deni och delägare Kaj och Tor företrädde 7424 aktier (varav 858 B-aktier och resten A-aktier) för Bonniers räkning och Kaj totalt 5452 aktier för andra aktieägars räkning (dvs 392 stycken ägare med totalt 5013 A-aktier och 439 B-aktier). För varje A-aktie på nominellt 1000 kronor skulle ägare kunna teckna fem bundna C-aktier på nominellt 100 kronor, samt för varje fri A-aktie skulle han eller hon äga rätt att teckna fem fria C-aktier. Bolagsstämmoprot., DN AB, 1965-06-23; 1965-08-24.

⁴⁵² Brev, Tor Bonnier till delägarna i Deni, bilaga 2 i FP, Deni HB, 1965-03-08.

olämpligheten av dessa åtgärder borde därför redan här uppmärksammas. Jämte mina bröder har jag, som framgått av de till aktieägarna utsända cirkuläret, undertecknat förslaget om aktieförändringen. Men jag har gjort det med en viss tvekan, det vill jag erkänna. Det är en ovanlig åtgärd att i ett slag, och på förhand, fastställa en dubbelt så stor utdelning för det löpande året än vad tidigare varit fallet. Och en ännu ovanligare åtgärd att söka börsintroduktion, samtidigt som man ännu fastare binder aktiemajoriteten vid en viss grupp: Den redan månghövudade bonnierska familjen. Den utdelningspolitik som aktiemajoriteten godkänt under många år, har i förhållande till företagets framgång varit ytterst restriktiv. Att detta varit till tidningarnas och deras medarbetares bättnad, torde väl vara klart. Tidningarnas fria ställning har baserats på deras solida ekonomi... Att jag inte vill invända mot att Dagens Nyheters aktiemajoritet än fastare förankras i familjeföretaget, Dagens Nyheters Intressenter, beror på att jag vill tro att den liberal-radikala familjetraditionen skall visa sig stark nog att även framdeles stödja tidningarnas inställning politiskt och kulturellt.”⁴⁵³

Den nyteckning av aktier som ägde rum medförde att DN fick 63.000 nya C-aktier à 100 kronor. Aktieägarna hade samma rätt till utdelning på olika aktier. Deni förvärvade 44.470 stycken röststarka C-aktier, men behöll en mindre andel A- och B-aktier.⁴⁵⁴ Helt klart var Tor för ett bibehållande av familjens starka position i tidningsföretaget och helt klart trodde han att familjen hade en roll att spela i företaget och gentemot tidningarna och att den var en sorts garant för de övriga ägarna att den politiska linjen behölls.

Börsintroduktionen medförde att DN på ett helt annat sätt blev bedömt av en marknad. Företagsledningen fick ökad press på sig att redovisa goda resultat. Den dominerande ägargruppen kan även sägas ha blivit mer uppmärksam i detta avseende. Ser man till årsredovisningarnas utformning efter börsintroduktionen är det tydligt att man från företagets sida försökte förbättra informationen till investerare och ägare. Från år 1967 och framåt tog styrelsen åt sig äran av att bolagets ekonomiska rapportering blivit bättre och uppmärksammas inom

⁴⁵³ Brev, Tor Bonnier till bolagsstämman. 1965-06-23. Bolagsstämmoprot., DN AB, 1965-06-23. Bilaga 5. DA, Tidnings AB Mariebergs arkiv.

⁴⁵⁴ Härigenom kunde gruppen behålla majoriteten. Utöver C-aktierna hade Bonnierfamiljen 8.148 A-aktier och 8.430 B-aktier., vilket gav en total röstsumma om dryga 450.000 av totalt knappa 900.000 röster. En viktig anledning till att man inte börsnoterade C-aktierna var för att dessa i så fall också skulle behöva spridas proportionerligt bland andra ägare, dvs Deni skulle bara garanteras 60 procent av C-aktierna. Istället kom man nu att få en större andel, eller 70 procent. Se appendix, *tabell A:6.1*. FP, Deni HB, 1965-03-08. Bilaga 1. CA, B.1.

affärspressen.⁴⁵⁵ Inom delägarkretsen i Deni förändrades situationen särskilt tydligt. Det blev lättare att sälja sina andelar och i förväg veta ungefär vad de övriga delägarna skulle tänkas betala. Förutsättningarna för att värdera en aktie var tidigare inte de bästa, och utlösenpriset kunde i praktiken bestämmas tämligen godtyckligt av de övriga delägarna.

För att hålla samman ägargruppen och förhindra att vissa valde att lämna bolaget, blev det mer nödvändigt än tidigare att klargöra Deni:s framtid och DN:s framtid. I tidigare kapitel har jag beskrivit hur DN förändrades under 1970-talet, att expansion genom diversifiering var ett sätt att söka höja lönsamhet och förbättra balansen i bolaget. Samtidigt önskade flera delägare i Deni att lösa ut sig. De angav olika skäl, delvis fanns ett missnöje med DN som produkt och företagets lönsamhet. Det avgörande skälet var dock privatekonomiska, dvs att de helt enkelt behövde pengar till annat. Utlösen och fler missnöjda ägare satte fortsatt press på huvudmännen att agera.

6.4. *En ny generation tar över*

6.4.1. Utlösen av delägare

I början av 1970-talet var antalet delägare i Deni betydande, hela 30 stycken. Tio av dessa tillhörde den femte generationen, fjorton stycken hörde till den sjätte, tre den sjunde och tre till den fjärde generationen. Den femte generation innehade ledarrollen, men den sjätte generation var på väg in. I ett delägarbolag med många olika ägare är det närmast självklart så att spänningar uppkommer när olika viljor ska samsas. Ledarna måste för att samarbetet ska fungera finna lämpliga samarbetsformer, utgångspunkter och målsättningar. Samarbetet måste bygga på en gemensam idé som förklarar varför man överhuvud äger ett särskilt företag, på samma gång som de rent ekonomiska förutsättningarna måste finnas för att ägandet skall kunna bevaras.

Bonniers stod inför en särskilt svår situation under 1970-talet, då flera unga delägare ville lämna bolaget. Eftersom Deni saknade ekonomiska medel att hantera en situation när många personer ville lösas ut fick huvudmännen en allt viktigare roll att spela. Albert och Gerard var särskilt aktiva för att bevara ägarpositionen. Tomas och Lukas Bonnier var mer inriktade på att omvärdera

⁴⁵⁵ Det visade sig att DN AB lyckades komma på en tio i topp lista som tidskriften Veckans Affärer utformat, som just betygssatte börsbolagens årsredovisningar. SP, DN AB, 1968-11-12.

innehavet. Splittring hotade ägarkretsen, antalet passiva ägare i delägarkretsen ökade samtidigt som flera yngre passiva delägare önskade inflytande och flera av dem önskade lösas ut ur gemenskapen.

Det visade sig under 1970-talet att Bonniers inte kontrollerade situationen i DN. Redaktionen med Olof Lagercrantz i spetsen drev tidningen i en riktning som ägarfamiljen inte ansåg önskvärd men hade svårt att göra något åt. Tomas Bonnier med flera ägare plågades av att landets största tidning vid flera tillfällen svek sin liberala grundsyn.⁴⁵⁶ Albert Bonnier jr kunde inte i längden bortse från den interna kritiken (se avsnitt 6.4.3.).

En stor andel av de yngre delägarnas förmögenheter var bundna i DN-koncernen, vilket var en försvårande omständighet. Det kunde vara lockande för dem att utträda ur Deni för att likvidisera tillgångarna. Det var heller inte givet att den yngre passiva gruppen delägare skulle acceptera att ett fåtal huvudmän talade för hela gruppen i DN:s styrelse. Få kunde räkna med att få en plats i en styrelse där endast tre ledamöter och tre suppleanter valdes från ägarkretsen. De som utlöstes ur Deni under 1970- och 1980-talen tillhörde alla den yngre generationen (se appendix, *tabell A.6.4.* Från Tor-grenen lämnade bröderna Peder och Jan, samt Daniel Bonnier och Charlotte Bonnier Forsell. Två delägare från Kaj-grenen valde att lösas ut – Betty Arnheim och Peter Sjögren. Bröderna Jan och Peder Bonnier, söner till Lukas Bonnier, lämnade gruppen år 1975 respektive 1976. Varje utlösen satte ytterligare press på Deni:s redan ansträngda ekonomi. De fem först utlösta delägarnas andelar var totalt 74, vilket medförde att det totala antalet andelar i Deni minskade från 600 till 526. Efter ytterligare en utlösen, av Peter Sjögren 1980/81 blev antalet andelar blott 503.

I mitten av 1980-talet kvarstod 503 ägarandelar i Deni. Dessa var fördelade på Tor-grenen (162 andelar och 14 andelsägare), Åke-grenen (206 andelar och 5 andelsägare), samt Kaj-grenen (135 andelar och 5 andelsägare). Kajs barn och barnbarn hade 26,8 procent av de rösterna i bolaget. Suzanne ägde 15 andelar, David 60, samt Tomas och syskonen Marie och Kaj 20 vardera. Eftersom varje släktgren fortfarande representerade över 25 procent av andelarna i Deni kunde alla tre släktgrenar hävda sin rätt att utse en egen ledamot och en suppleant.

En arbetsgrupp tillsattes i mitten av 1970-talet för att närmare undersöka de ekonomiska och tekniska möjligheterna att lösa ut delägare som så önskade.⁴⁵⁷ I

⁴⁵⁶ Intervju, Tomas Bonnier, 2001-11-28.

⁴⁵⁷ Utredningskommittén bestod av Erik Annergren, Rickard Elinder, Erik Linders och Bengt Cederquist. FP, Deni HB, 1974-05-02. Elinder var Deni:s revisor. Bengt Cederquist hade sedan

konsortialavtalet från 1953 hade delägarna kommit överens om att de aktier som de förfogade över, eller som de i framtiden skulle komma att förvärva, byta till sig eller erhålla som gåva, skulle omfattas av avtalet och inte kunna säljas fritt.⁴⁵⁸ En delägare hade rätt att lämna ägargruppen på olika sätt, vilket kunde ge olika effekter på de kvarvarande delägarnas ekonomiska ställning. De som var intresserade av att avveckla sitt Deni-engagemang skulle anmäla detta till ordförande.⁴⁵⁹

Vid värderingen av de enskilda andelarna i Deni användes värdena på de börsnoterade A-aktierna som riktlinje, även när priset på C-aktierna bestämdes. Eftersom C-aktierna också omsattes emellanåt, om än på en inofficiell marknad, fick man möjlighet att se vad andelarna var värda. De som hade ansvaret för prissättningen var Albert, Gerard och Tomas Bonnier, huvudmännen i de tre släktgrenarna. I denna process var de ekonomiska och juridiska experterna involverade.⁴⁶⁰ Samma värderingsprinciper användes vid samtliga tillfällen. Utlösenbeloppen per andel mellan 36.000 och 40.000 kronor, vilket tyder på en tämligen stabil värdering av andelarna. Inte vid något tillfälle finns belagt i källmaterialet att kritik skulle ha förekommit mot värderingen.⁴⁶¹

För att finansiera större utlösen krävdes stora mängder kapital. För att få en bättre bild av vilka möjligheter Deni hade att lösa ut delägare och vilka effekter detta skulle ha bad man i mitten av 1970-talet Bengt Cederquist att utreda frågan. Han ansåg Deni hade tillräckligt antal röster för att dominera DN-koncernen. De röstsvaga A-aktierna kunde säljas, liksom en mindre mängd C-aktier.⁴⁶² När Jan och Peder Bonnier löstes ut valde man därför att sälja A-aktierna. I samband

bildandet fungerat som släktens särskilda utredare i juridiska spörsmål. Erik Annergren var direktör i Bonnierföretagen och en av Albert Bonnier jr:s närmaste män. Linders var kollega till Bengt Cederquist.

⁴⁵⁸ Konsortialavtalet mellan delägarna, Deni HB, 1953-12-21. CA, A.1.

⁴⁵⁹ FP, Deni HB, 1975-05-06. CA, B.1.

⁴⁶⁰ Några personer som fick uttala sig i frågan var Erik Annergren, Rickard Elinder, samt Erik Linders och Bengt Cederquist.

⁴⁶¹ A-aktierna värderades till börskurs, beräknad som ett genomsnitt under en viss tidsperiod. C-aktierna, som inte var börsnoterade, skulle värderas upp med lika många procent som C-aktiernas deklaraationsvärde översteg A-aktiernas vid senaste årsskifte. Brev, Albert Bonnier jr till delägarna i Deni HB, 1975-10-08. FSF, E.1.

⁴⁶² Enligt Cederquists förmenande skulle Deni kunna göra sig av med 11.292 A-aktier och 13.660 stycken C-aktier utan att man för den skull förlorade röstmajoriteten. Givet ett lösenbelopp om 40.000 kr per andel i Deni skulle summan räcka till för utlösen av omkring 60 stycken av Deni:s totalt 600 andelar, eller 10 procent. FP, Deni HB, 1975-05-06. Memorandum, bilaga 2. CA, B.2.

härmed fick Cederquist i uppdrag av Albert Bonnier jr att särskilt ansvara för att de yngsta delägarna informerades om villkoren för delägarskap i DN och för utträde ur Deni.⁴⁶³ Gerard Bonnier förordade att man skulle införa någon begränsning som gjorde att en delägare kunde bli utlöst – men bara med ett fåtal andelar per år. Gerard ansåg att syftet med bolaget vid grundandet var

”att Deni skulle hållas ihop och att ingen skulle lämna det. Det var något av en kompensation av det stora frigörandet av kapital. Det finns inget som idag heller talar mot den principen.”⁴⁶⁴

Denna diskussion intensifierades under senare delen av 1970-talet. På Deni:s sammankomster diskuterades knappt några styrelsefrågor alls, utan diskussionerna handlade nästan enbart om bolaget Deni:s förutsättningarna för långsiktig överlevnad och familjens bevarande av kontrollen i DN.

1982 tillsattes en arbetsgrupp att se över utlösenparagrafen i handelsbolaget, för att om möjligt förenkla för bolagsmännen att bedöma värdet av sin ägarandel vid utträde. Denna grupp, bestående av advokaterna Axel Lidbeck och Mats Bendrik, revisorn Bo Falk samt Erik Annergren lämnade följande förslag:

”Vi anser att det är rimligt att grunda värderingen av utträdande bolagsmans andel på det belopp Deni erhåller för de C-aktier som måste säljas för att finansiera ifrågavarande utlösen, dock lägst börskursen för A-aktien. Deni bör nämligen alltid kunna placera de C-aktier som avyttras till ett pris minst motsvarande A-aktiens börskurs. Genom sistnämnda regel täcks även det fallet att Deni finansierar utlösen utan att sälja C-aktier. (Det finns också goda skäl för att i normalfallet anse A-aktien och C-aktien likvärdiga. Röstövertikten för C-aktien torde ge värdemässigt utslag endast för mer betydande poster)... Om annan överenskommelse ej träffas mellan Deni och utträdande bolagsman bör denne erhålla likvid för sin andel inom 14 dagar efter det Deni mottagit betalning för sålda C-aktier dock senast sex månader efter dagen för anmälan om utträde.”⁴⁶⁵

Albert Bonnier jr insåg eller övertygades om betydelsen av att hålla de passiva ägarna informerade. Han blev själv en flitig föredragshållare under Deni:s möten.

⁴⁶³ Vid ett möte 1975-03-29 var Christel Engelbert, Markus Forsell, Jacqueline Campaigne, Daniel Bonnier, Peder Bonnier, Mikael Bonnier, Karl Otto Bonnier och Åke Bonnier jr närvarande. CA, A.1.

⁴⁶⁴ Brev, Gerard Bonnier till Albert Bonnier jr, 1975-10-07. FSF, E.1.

⁴⁶⁵ Promemoria. Diskussionsunderlag beträffande eventuell ändring av paragraf 11:2 i HB. Erik Annergren, Bo Falk, Axel Lidbeck, Mats Bendrik, 1983-03-31. CA, A.1.

Han informerade ägargruppen om vad man gjorde i styrelsen, vilka frågor som diskuterades. Alberts föredragningar var mycket pedagogiskt upplagda. De oerfarna tidningsägarna kunde behöva en viss inskolning och bättre förståelse för hur den äldre generationen såg på olika frågor och hur man arbetade i styrelsen. Albert var den som förklarade sakernas tillstånd och hur man skulle ställa sig och agera i olika frågor. Vanligtvis först efter att ha förankrat förslagen dessförinnan – med Gerard och Tomas.⁴⁶⁶ Denna bild av Albert, som tämligen konservativ och familjevårdande, var något som växte fram i delägarkretsen under 1970- och 1980-talen.⁴⁶⁷

Vid flera tillfällen inbjöds VD Gustaf Douglas av Albert till mötena med förvaltningsrådet.⁴⁶⁸ VD:s föredragningar vid dessa tillfällen fortsatte även under 1980-talet. Faktum är att dessa föredragningar, följda av frågestunder, blev en viktig del i förvaltningsrådets möten och därmed kom också mötenas natur att i grunden förändras.

6.4.2. Styrgruppen

Under 1970-talet var Albert, Gerard och Tomas Bonnier de framträdande huvudmännen för familjen i DN AB.⁴⁶⁹ Albert drev på för att fördjupa samarbetet mellan släktgrenarna. Han bjöd in Gerard och Tomas Bonnier till särskilda möten, som av Albert betecknades som styrgruppsmöten. Vid dessa möten diskuterades DN:s verksamhet men framför allt Deni-frågor. Ofta var VD i DN närvarande. Släktens särskilde advokat och Deni:s sekreterare Bengt Cederquist var också med. Tomas tolkade denna invit från Albert som ett sätt att förbättra relationen mellan släktens huvudmän. Enligt Tomas Bonnier fungerade den som ett slags presidium till Deni, men inte till DN:s styrelse. Styrgruppen träffades under ett par år i början av 1970-talet. Mot slutet av decenniet var den inte längre aktiv.⁴⁷⁰

⁴⁶⁶ Intervju, Pontus Bonnier, 2000-12-20.

⁴⁶⁷ Intervju, Carl-Johan Bonnier, 2000-09-18.

⁴⁶⁸ VD beskrev villkoren för koncernens arbete och konkurrens, prispolitiken och en del om strategiska överväganden som diversifiering, samproduktionsförhandlingar och nya investeringar i den tekniska produktionen.

⁴⁶⁹ Under 1980-talet övertog Johan Bonnier brodern Alberts plats i tidningsföretagets styrelse, medan Gerard och Tomas alltjämt var kvar som styrelseledamöter. Gerard var under perioden 1971-1987 vice ordförande och Tomas andre vice ordförande.

⁴⁷⁰ Intervju, Tomas Bonnier, 2000-09-18.

I styrgruppen fördes inga protokoll. Dess faktiska roll i DN blir därför otidlig. Då DN:s VD inte sällan deltog är det sannolikt att strategiska och operativa frågor diskuterades. Det var naturligtvis ett sätt för VD att få höra huvudägarens uppfattning och ett tillfälle för diskussion, och informella överläggningar. För majoritetsägaren gav styrgruppens möten en möjlighet att ostört få diskutera verksamheten med företagets VD. Det var också ett sätt att fritt och utan insyn från grupper av anställda eller andra diskutera frågor ledning och ägare emellan.

För Tomas torde det ha varit särskilt nyttigt att få bättre kontakt med kusinerna och på ett konkret sätt involveras i kusinkretsen. Annars var det Albert och Gerard som hade mest kontakt, inte sällan brevledes. Tomas var, till stor del beroende på att de övriga hade gemensamt ägarintresse i Bofö, något utanför. Det framstår som naturligt att huvudmännen behövde diskutera frågor, förbereda frågor och söka lösa problem vid sidan av de stora samlingarna som förvaltningsråden och styrelsen utgjorde. Alberts styrgrupp från 1970-talets början hade ett dubbelt syfte, men det är oklart om något av dem var mer framträdande än det andra. Mötena gav möjligheter för släktens ledare Albert Bonnier jr att stämna av viktiga frågor med de övriga släktgrenarnas representanter och för det andra skapades en bas för förbättring av kontakterna mellan personerna och släktgrenarna.

En ny sorts informell arbetsgrupp bildades efter att Jan Wallander tillträtt som ordförande. Denne samlade kring sig sina vice ordföranden Gerard och Tomas Bonnier. Inte heller dessa möten protokollfördes. De tre ordförandena träffades tämligen ofta. Vid dessa tillfällen förbereddes främst icke-rutinartade frågor före mötena i styrelsen, och Bonnier fick härigenom möjligheter att delge ordföranden sina synpunkter i förväg.⁴⁷¹

6.4.3. Ägartradition och synen på tidningsägandet

En företagarfamiljs förmåga att hantera arvsskiftet sätts med jämna mellanrum på prov. En växande ägarkrets skulle vara i behov av att bli informerade och känna att ägandet hade någon mening, både ekonomiskt och ideellt. Som tidigare påpekats gick åsikterna inom ägargruppen isär. Den:s delägare såg situationen på lite olika sätt och delvis var det en generationsfråga. De äldre delägarna kunde lättare hävda att Bonnier faktiskt hade inflytande och att situationen, familjens position visavi tidningen, snart skulle förbättras, än vad de yngre delägarna hade som inte var lika präglade av tidigare erfarenheter. De yngre kunde se fördelar

⁴⁷¹ Intervju, Tomas Bonnier, 2001-11-28.

med att sälja innehavet i DN, antingen sitt eget eller hela gruppens. Vissa av de yngre ville sälja sina egna andelar, andra önskade att Bonniers sålde en större del av sina aktier i DN-koncernen. Inte långt efter övertagandet av ordförandeposten 1971 skrev Albert Bonnier jr i brev till Gerard hur viktigt han ansåg det vara att man kom överens om hur Bonniers förhållande till DN skulle se ut i framtiden:

“Jag anser att det är vår skyldighet att relativt omgående fastställa en sådan policy både p g a den tradition vi fått glädjen och ansvaret att fullfölja, men också, och kanske i ännu högre grad, därför att Deni genom sin medvetet förvärvade och behållna röstmajoritet i Dagens Nyheters AB har ett ovillkorligt ansvar för alla frågor som berör de tidningar det börsnoterade aktiebolaget utger”.⁴⁷²

Albert noterade att familjens engagemang ändrat karaktär och blivit mer ekonomiskt orienterat och därmed mer otåligt. Albert var bekymrad över hur den nya generationen skulle ställa sig till ägandet i DN. Han noterade att det fanns psykologiska problem att hantera – särskilt delägarnas “främlingskap” inför DN. Det minskande intresset kunde leda till att allt fler delägare ville lämna kretsen i framtiden.⁴⁷³ Han ansåg det nödvändigt att upprätthålla Deni:s syfte – att kontrollera över 50 procent av röstandelarna i DN AB – men kunde notera att en eventuell utlösen av delägare kunde tvinga bolaget att låna pengar med aktier som säkerheter, en stor risk och kostnad för de kvarvarande delägarna, vilket på sikt kunde omintetgöra möjligheterna att bevara kontrollen.⁴⁷⁴

“Önskar vi äldre att denna situation inte skall inträffa, måste vi söka engagera så många som möjligt av Deni-delägarna i en viss ansvarskänsla för det vi kallar DN:s linje, DN:s självständighet. Lämpligen bör detta ske genom DN-diskussioner i Deni, två gånger om året”.⁴⁷⁵

Det är i och för sig naturligt att det för den äldre generationen, och särskilt för huvudmännen som hade en stark ställning i DN, framstod som mer attraktivt att slå vakt om ägandet. Naturligtvis kunde de som var medlemmar av styrelsen lättare knyta an till en tradition och faktiskt utöva inflytande. En växande krets av

⁴⁷² Brev, Albert Bonnier jr till Gerard Bonnier, 1971-11-09. FSF, E1.

⁴⁷³ Brev, Albert Bonnier jr till Gerard Bonnier, 1971-11-09. FSF, E1.

⁴⁷⁴ Brev, Albert Bonnier jr till delägarna i Deni HB, 1971-11-15. FP, Deni HB, 1971-11-15. Bilaga A. CA, B.1.

⁴⁷⁵ Brev, Albert Bonnier jr till delägarna i Deni HB, 1971-11-15. FP, Deni HB, 1971-11-15. Bilaga A. CA, B.1.

delägare medförde en begynnande splittring av den Bonnierska ägarkretsen i en grupp passiva och oinformerade samt en grupp aktiva och informerade ägare.

Gerard och Albert Bonnier jr betonade ofta familjens roll som liberala ägare och garantier för en fri press. Särskilt viktigt ansåg kusinerna det vara att man i oroliga tider bejakade traditionella värden. Enda hotet som Albert såg mot familjens ställning var om statsmakternas ingripanden och inflytande över dagspressen ökade. Albert hävdade att problemen var övergående, men insåg till slut, sen han övertygats därom av bland andra Tomas Bonnier, behovet av att utreda möjligheterna och problemen i samband med utlösen av delägare.⁴⁷⁶

Det fanns således flera personer inom delägarkretsen som ansåg det nödvändigt att diskutera Bonniers framtida ställning i DN. I ett par skrivelser från 1973 föreslog Tomas och Lukas Bonnier att familjen i den situation man befann sig borde överväga alternativa vägar. Ett brev från Tomas till Albert börjar med att ställa den viktiga frågan: Vilken är vår avsikt, vår målsättning, med ett fortsatt DENI-engagemang?

”Är det för att via tidningen söka påverka samhällsutvecklingen? – I gångna tider har riktpunkten varit traditionell liberalism – och är det än idag. Även om man tidigare, med rätt eller orätt, ansett sig ha något inflytande på utvecklingen är det ovisst, om man i dagens läge överhuvudtaget har något sådant; det gradvisa förlorandet av greppet över tidningen har istället lett fram till, att vi i praktiken inte har någonting att säga till om, i varje fall inte på den redaktionella sidan... Efter att ånyo ha studerat din PM av den 15 november 1971 stärks man också av intrycket, dels att DENI blir ytterst svårt att hålla ihop i framtiden, dels att av rent ekonomiska skäl hela DENI-problematiken pockar på sin lösning. Arvsskattebekymret är här inte den minst viktiga frågan. På den punkten sitter vi alla i samma båt.”⁴⁷⁷

Under dessa år planerade man inom Bonnierföretagen att starta en ny tidning, den som senare blev Dagens Industri. På förekommen anledning hade Gustaf von Platen, chefredaktör på SvD, skrivit ett brev där denne gjort stor sak av att Bonniers initiativ skulle skada SvD. Bonniers anklagades för att söka lägga hinder i vägen för konkurrenten. En orsak till von Platens angrepp hörde säkert samman med ett annat initiativ från Bonniers sida – nämligen det sätt på vilket DI

⁴⁷⁶ FP, Deni HB, 1974-02-05; 1975-05-06. CA, B.2

⁴⁷⁷ Brev, Tomas Bonnier till AB jr, 1973-10-25. FSF, F5I, vol 3.

planerades. Von Platen hade själv varit med att utforma Dagens Affärer, den prototyp som skulle bli DI.

Under åren 1972-73 hade Bonniers, via Bonnierföretagen, sökt att bistå en tidning på fallrepet, Göteborgs Handels- och Sjöfartstidning, som var en utpräglad kvalitetstidning inriktad på politik och kultur.⁴⁷⁸ Genom att låta Bonniers tillskjuta pengar och ta över ägaransvaret skulle man kunna rädda den anrika tidningen. Villkoren från Bonniers sida var bland annat att de nya ägarna skulle få kontroll över produkten. Tanken var nämligen att bygga den planerade affärstidningen Dagens Affärer på Göteborgs Handels- och Sjöfartstidning, att använda den personal som fanns och få tillgång till tidningens goda varumärke. Grängesbergsschefen Erland Waldenström motsatte sig emellertid att Bonniers skulle få kontroll över tidningens politiska inriktning, vilket fick till följd att familjen Bonnier drog sig ur affären.

För Lukas Bonnier, som var ansvarig för arbetet med den nya affärstidningen, innebar ett frigörande av familjen från DN att affärstidningsprojektet skulle framstå som betydligt smakligare ur presspolitisk synvinkel.⁴⁷⁹ 1975, året innan DI lanserades, återkom Tomas Bonnier till frågan om hur ägarfamiljen ställde sig till DN:s radikaliserings och det faktum att tidningen allt mer gled ifrån ägarnas kontroll. Han betonade att Bonniers roll i DN förändrats så kraftigt att ägargruppens avsikter och principer för ett fortsatt engagemang behövde diskuteras:

”det kan inte vara rationella, ekonomiska orsaker: avkastningen på våra DENI-andelar är miserabel; den torde vara mikroskopisk jämfört med avkastningen på det kapital, som skulle frigöras vid en omgruppering; det kan inte vara prestigeskäl: att som ägare sitta som galjonsfigurer på toppen och veta, att alla som räknas vet, att man i praktiken ej har någonting att säga till om, kan inte vara särskilt upphetsande; det kan inte vara omsorg om ens efterlevande: att till sina barn lämna efter någonting som idag är ett getingbo, i morgon en ormgrop, kan inte vara lockande för en ansvarskännande förälder.”⁴⁸⁰

I sitt svar till Tomas betonar Albert att han själv aldrig varit intresserad av tidningen DN, men att han ansåg det av värde för familjen att behålla tre-

⁴⁷⁸ Avsnittet bygger på Jonsson (1999), ss. 78-80.

⁴⁷⁹ Brev, Lukas Bonnier till AB jr, 1973-09-17. FSF, F5I, vol 3.

⁴⁸⁰ Brev, Tomas Bonnier till AB jr, 1975-08-26. FSF, F5I, vol 3.

enigheten Bonnier, Bonniers Förlag och Dagens Nyheter. I sitt brev synes han av den retoriska glöden att döma rikta sig till en vidare publik. Till Gerard och Lukas Bonnier skickades kopior på brevet.

“Bonniers har i tre, ja kanske man kan säga fyra, generationer varit en balanserande faktor i DN:s totala opinionsbildande publicistiska linje. Detta balanserande inflytande har varit allmänskulturellt och samhällsliberalt men ej marxistiskt-socialistiskt... DN som affär har många frågetecken. Därför har jag starkt agerat för en differentiering, en riskfördelning av verksamheten... Den prestigebundna inflexibiliteten hos redaktionsledningen parad med personalens totala okunnighet om hur begreppet trygghet måste ledas för att fungera i en blandekonomi är realiteter. Realiteter som även med en accelerande differentiering kan betyda att företaget aldrig mer blir 'en god affär'. Min åsikt i frågan om Bonniers som ägare av Dagens Nyheter blir sammanfattningsvis att detta ägande i sämsta fall – vilket jag dock inte tror behöver bli fallet – ger en liten eller ingen ekonomisk vinning, men att det skulle kännas som ett svek – med allt vad detta innebär – om Bonniers sålde Dagens Nyheter till högstbjudande 'kommersiell köpare’.”⁴⁸¹

Då Tomas inte heller önskade sälja tidningen till vem som helst, men däremot önskade en öppen diskussion med ordföranden och de övriga i delägarkretsen kände han sig föranledd att svara och tydliggöra sin principiella inställning.

”Av ett par formuleringar i Ditt brev, ”den högst betalande”, ”det skulle kännas som ett svek” och ”högstbjudande kommersiella köpare” kan man – förmodligen helt oavsiktligen från Din sida få uppfattningen, att jag skulle vara beredd att avyttra vårt DN-intresse till den, som betalade bäst, oberoende av vem denne var. Så är ej fallet. Ej heller har jag yttrat eller menat någonting, som skulle kunna berättiga till en sådan tolkning. Jag har alltid givit uttryck för uppfattningen, att om man skall avyttra sitt DN-innehav, detta skall ske till någon, vars allmänna inställning man kan känna sympati för, som man kan tilltro förmågan att rätt förvalta arvet. Denna inställning kommer klart till uttryck bl a i mitt brev till Gerard i somras av den 11 juli 1975. Möjligheten att samtidigt göra en god affär behöver för den skull ej uteslutas.”⁴⁸²

⁴⁸¹ Brev, Albert Bonnier jr till Tomas Bonnier, 1975-09-09. FSF, F51, vol 3.

⁴⁸² Brev, Tomas Bonnier till AB jr, 1975-09-25. FSF, F51, vol 3.

Trots sin beredvillighet att diskutera frågan öppet sålde aldrig Tomas några andelar i Deni.⁴⁸³ Albert hade själv inte så stor del av sin förmögenhet kopplad till DN. Det framstår mycket tydligt att huvudmännen hade samma principiella inställning, men att de hade olika positioner i förhållande till bolagen Bonnierföretagen och DN. Tomas Bonnier aktualiserade frågan om eventuell försäljning för att, om det var släktens samlade bedömning, man kunde sälja innan värdet på aktien urholkades.⁴⁸⁴ Den ekonomiska avkastningen hade inte varit särskilt god, varför han ansåg en omprövning vara nödvändig. Möjligen fanns det skäl att sälja medan de röststarka C-aktierna ännu kunde inbringa ett visst övervärde, och innan statsmakternas ageranden medförde att ägarnas handlingsutrymme ytterligare reducerades.⁴⁸⁵

Av diskussionerna i Deni att döma var det flera av delägarna som ansåg att en förändring var nödvändig. Kunde man göra sig av med DN skulle man slippa bråket på tidningen och samtidigt få pengar att satsa på att höja kvällstidningens kvalitet. Många delägare uttryckte missnöje med hur DN sköttes, och hur politiskt ägandet av tidningar blivit, samt att det i denna situation inte var särskilt tacksamt eller lönsamt att fortsätta i DN. För att utvärdera möjligheterna att sälja DN, men behålla Expressen, bad kusinerna Tomas och Lukas Deni:s särskilde rådgivare Bengt Cederquist att genomföra en utvärdering av förslaget och få ett bättre underlag. Bengt Cederquist pekade i sin utredning på flera problem. Priset för de röststarka C-aktierna skulle inte bli så högt som man hoppades, då det stod alldeles klart att Expressen blivit en allt större bidragsgivare i koncernen. Samtidigt skulle man inte överdriva DN:s politiska betydelse. Det fanns vidare en uppenbar risk att Bonniers planer skulle röjas och att diskussioner i annan dagspress och bland anställda skulle skrämman eventuella köpare. Även om man kunde motivera affären, exempelvis genom att man ville minska sin dominerande ställning, fanns det risk för att släktens delägare och deras familjer skulle få mycken kritik. Minoritetsägarna kunde dessutom tänkas reagera mycket negativt över tilltaget och lätt peka på en rad skäl som talade emot en uppsplittring.⁴⁸⁶

⁴⁸³ Genom börsintroduktionen hade delägarna fått ett stort antal A-aktier. Dessa kunde säljas utan att man riskerade majoriteten eller de övriga delägarnas position.

⁴⁸⁴ Intervju, Tomas Bonnier, 2001-11-28.

⁴⁸⁵ Brev, Tomas Bonnier till AB jr, 1975-08-26. FSF, F51, vol 3.

⁴⁸⁶ Promemoria angående Deni, Bengt Cederquist, 1974-04-23. FP, Deni, 1974-05-02. Införd som bilaga 4. CA, B.2.

Tanken att splittra upp koncernen kom i den efterföljande diskussionen heller inte att få något gehör. Den samlade slutsatsen var att skälen emot idén var övertygande och att någon försäljning av DN inte var aktuell. En stor majoritet röstade 1974 i Deni för en *status quo*-lösning. Samtidigt enades delägarna om en dementi med anledning av de rykten som kommit i omlopp om att Deni hade för avsikt att sälja sitt majoritetsintresse i DN.⁴⁸⁷ Frågan återkom under 1976, då en ny omröstning hölls i frågan. Resultatet av omröstningen blev att delägare som motsvarade 51 procent av andelarna ville fortsätta utvärdera frågan om en framtida försäljning av majoriteten i DN AB. En mindre grupp om 38 procent av andelarna önskade ingen förändring alls. Resterande 11 procent avstod från att markera någon ståndpunkt i frågan.⁴⁸⁸

Eftersom ett eventuellt beslut i frågan krävde enhällighet och någon sådan inte kunde uppnås, var det heller inte aktuellt med några förändringar i Deni:s ställning. Resultatet av omröstningen 1976 medförde dock att den ledande gruppen inom Deni måste intensifiera sina ansträngningar att hitta en långsiktig och hållbar lösning som bolagsmännen kunde tänkas acceptera. Under de följande åren kretsade mycket av brevväxlingen mellan släktingarna och samtalen i förvaltningsrådet kring utlösen av delägare och möjligheterna att behålla ägarmajoriteten i DN, trots små utdelningar till följd av en svag ekonomisk utveckling i bolaget. Skulle många delägare välja att bli utlösta kunde det sätta stor finansiell press på bolaget Deni och på de kvarvarande bolagsmännen. Eftersom valet stod mellan att behålla aktierna och majoriteten eller att ge upp sin majoritetsposition var det i allra högsta grad ett strategiskt vägval för Deni. Utlösen av delägare hörde intimt samman med frågan om Deni:s framtid - dess framtida organisation, syften och konstitution.

Enligt Gerard Bonnier var Bonniers ställning i DN särdeles viktig. Det fanns inga skäl, ansåg han, att sälja några aktier och "inom styrelsen, där familjen ju är rikt representerad, kommer familjeledamöterna alltid att kunna göra sig väl hörda, bl.a. just på grund av ägarfunktionen."⁴⁸⁹ Han hade emellertid sagt sig vara beredd att ompröva sin inställning till familjens ägande, om förutsättningarna för

⁴⁸⁷ FP, Deni HB, 1974-02-05. Var dessa rykten kommit ifrån, om någon ur delägarkretsen läckt information, har jag inte kunnat fastställa. CA, B.2.

⁴⁸⁸ FP, Deni HB, 1976-04-07. CA, B.2. Albert underströk att det krävdes en 75-procentig majoritet i förvaltningsrådet för att likvidera Deni-bolaget, och att det krävdes full enighet om majoritetsposten i DN skulle säljas.

⁴⁸⁹ Brev, Gerard Bonnier till Tomas Bonnier, 1975-06-16. FSF, F5I, vol 3.

ägarinflytande ändras.⁴⁹⁰ Uppenbarligen manad av sakernas tillstånd tog Albert Bonnier jr upp ärendet med sina släktingar i Deni, i ett högstämt tal om ägarnas traditionella hållning visavi DN, och deras filosofi:

“Bonniers har varit och är en garanti för Dagens Nyheters oberoende, fria opinionsbildande gärning och opartiska nyhetsförmedling... Tekniken att genomföra denna tes har växlat, men grundlagens mening att 'ansvarige utgivaren självständigt ansvarar för tidningens innehåll under sin mandattid, men att ägarna avsätter och tillsätter denna person' har varit den styrande principen... Mellan Bonniers och DN:s ledning, ja, mellan Bonniers och DN:s journalistkår har alltid existerat ett slags kärlekshat som för de inblandade personerna har tagit sig många uppslitande uttryck i båda lägren. Ändå har under de flesta kriser i detta förhållande, båda sidor, innerst inne varit medvetna om det värde Bonniers röstmajoritet inneburit för DN:s oberoende.”⁴⁹¹

Albert framförde tre centrala skäl till varför Bonniers inflytande minskat: det personliga samtalen mellan ordförande (ägare) och redaktionsledning hade i stort upphört, tidningens innehåll hade radikaliserats, och ägarbegreppet hade misstänkliggjorts i allmänhetens, personalens och läsarnas ögon.⁴⁹² Kritik mot Bonniers ägande hade funnits länge men den hade inte varit så stark och inte kommit från de egna leden. Flera unga delägare, som själva inte var medlemmar i DN-styrelsen, kände sig inte tillfreds med att bara bevara en tradition, samtidigt som de kunde notera att lönsamheten och den allmänna situationen i DN-koncernen var allt annat än tillfredställande. Ett par delägare uttryckte missnöje över att de själva saknade insyn i styrelsens arbete, att de inte kunde anknyta till eller uppskatta värdet av Bonniers ägartradition i bolaget.⁴⁹³

⁴⁹⁰ FP, Deni HB, 1974-05-02. CA, B.2.

⁴⁹¹ PM till Deni:s delägare. AB jr, 1974-03-30. CA, B.2.

⁴⁹² PM till Deni:s delägare. AB jr, 1974-03-30. CA, B.2.

⁴⁹³ FP, Deni HB, 1974-05-02. CA, B.2.

6.5. Beredskapslösning sökes

6.5.1. Nya partners

En situation när fler delägare önskade lämna Deni var ett mardrömsscenario för Albert Bonnier jr. Varken Deni eller de enstaka medlemmarna hade på sikt någon finansiell beredskap för att förvärva andelar i Deni eller aktier i DN. För att finansiera utlösningarna och undvika att främmande intressen förvärvade aktierna måste man finna partners som ägarfamiljen Bonnier kunde tänkas lita på. Här stod ägarkretsen inför valet att minska innehavet i DN, eller att övertyga de kvarvarande om det rationella att köpa på sig fler aktier. Det andra alternativet var otänkbart om många delägare önskade lämna kretsen.

Gerard Bonnier undrade om det inte var möjligt att låta Bonnierföretagen bistå Deni, genom att låna ut pengar eller att förvärva andelar av Deni.⁴⁹⁴ Olle Måberg, vice VD i AB Bonnierföretagen, hade tidigare i brev till Gerard Bonnier erbjudit en hjälpende hand. Han menade att det fanns skäl att knyta Bofö och DN närmare varandra. Bofö hade redan en väldiversifierad portfölj, varför man väl kunde argumentera för att också äga aktier i tidningskoncernen DN. Han såg klara fördelar på sikt för delägarna, genom att Bofö var nära knutet bolag till familjen och att kontrollen över bolaget DN därigenom kunde behållas.⁴⁹⁵

Diskussionen fortgick under flera år i Deni. I ett utkast kring partnerskapslösning redovisade Albert Bonnier jr sin syn på hur man skulle kunna lösa Deni:s situation och samtidigt behålla kontrollen i DN. Albert ville konstruera en ny plattform, en ny organisation som kunde accepteras av delägarna och som långsiktigt kunde garantera Bonniers ett inflytande i tidningskoncernen.⁴⁹⁶ Ett förslag gick ut på att låta Bonnierföretagen lösa ut delägare som ville avyttra aktier, vilket skulle kunna möjliggöra en rättvis behandling av delägare, samtidigt som ägarmajoriteten i DN AB ej förlorades.⁴⁹⁷ Det fanns vidare regler som begränsade Bofö:s rätt att köpa

⁴⁹⁴ FP, Deni HB, 1976-04-07. CA, B.2.

⁴⁹⁵ Brev, Olle Måberg till Gerard Bonnier. 1976-04-06. FSF, E 1AB, vol 11.

⁴⁹⁶ Deni: Anteckningar kring en partnershiplösning. Av Albert Bonnier jr författad promemoria, redigerad av Bengt Cederquist. 1979-02-17. CA. B.2.

⁴⁹⁷ År 1976 lät man i Deni öka värdet på C-aktierna genom en uppskrivning, i syfte att minska realisationsvinstskatt i framtiden. C-aktierna skrevs upp från 100 kronor till 200 kronor, innan en ny bokföringslag infördes den 1/1 1977, vilken i princip omöjliggjorde stora uppskrivningar som det här var fråga om. I samband därmed fick delägarna möjlighet att ta ut vinst från uppskrivningen, antingen i form av kontanter eller som reverserade fordringar som skulle amorteras enligt en viss plan. Uppskrivningen medförde att delägarna fick en fordran på Deni, motsvarande cirka 100.000 kronor per andel. Bengt Cederquist skriver brev till delägarna i Deni HB. FP, Deni HB, 1977-05-09. Promemoria hade rubriken "Deni-Uppskrivningsalternativet".

aktier från Deni. Bofö kunde inte betala Tor- och Åke-grenarna något överpris för andelar som förvärvades, då detta kunde ses som en förtäckt vinstutdelning och därmed straffbeskattas. Visserligen kunde Bofö förvärva Kaj-grenens andelar utan problem, men för de kvarvarande delägarna skulle detta innebära att de blev ännu hårdare engagerade i Deni, vilket kunde vara finansiellt ansträngande.⁴⁹⁸

6.5.2. Prövning av partneralternativet

Deni:s syften var både ekonomiska och ideella. Enligt Albert Bonnier jr var Deni:s syfte främst att tillsätta och avsätta olika förtroendepersoner i DN:s ledning, samt att välja Deni-representanter till bolagets styrelse.⁴⁹⁹

Den ekonomiska makten kunde dock tänkas utövas med betydligt färre aktier. Diskussionen i Deni visar att det främst är fråga om att bevara den långsiktiga kontrollen över tidningsföretaget. Bevarandet av en stor aktiepost skulle även göra det billigare att i framtiden öka innehavet i företaget. Eftersom Deni inte av egen kraft kunde bevara sin ägarposition i DN, sökte man istället och fann nya vägar, via partnerskap med framför allt Bofö.

Här gjorde sig skillnaderna mellan släktgrenarna sig gällande. Deni:s primära syfte var att behålla majoritetsställningen i bolaget. Skulle man begränsa Deni:s syfte måste detta ske genom att alla bolagsmännen röstade för förslaget. Detta var ingen realistisk tanke. Trots detta genomfördes utredningar, på initiativ från Bengt Cederquist, för att klargöra de principiella frågor som kunde aktualiseras i sammanhanget.

Cederquist gav i uppdrag till associationsrättsprofessorn Håkan Nial att klargöra vilka valmöjligheter Deni hade och i vad mån Deni:s syfte begränsade bolagets möjligheter att sälja aktier till utomstående.⁵⁰⁰ Bengt Cederquist ställde några konkreta frågor till utredaren, exempelvis rörande utlösen enligt § 11: 2 i handelsbolagsavtalet och huruvida syftet med bolaget över huvud taget gjorde det möjligt

Bilaga 4, 1977-03-11. CA, B.2. Senare skulle det visa sig att uppskrivningen inte fyllde någon funktion. Tanken med uppskrivningen var att delägarnas fordran på Deni skulle kunna förvärfvas av Bofö. Bofö skulle i samband härmed få option att vid senare tillfälle förvärva Deni:s C-aktier, när och om det blev aktuellt.

⁴⁹⁸ Rapport och försök till utvärdering av Denisammanträdet 1976-04-07, författad av Bengt Cederquist, 1976-05-24. CA, B.2.

⁴⁹⁹ Brev, Albert Bonnier jr till Gerard Bonnier, 1986-10-03. FSF. E 1.

⁵⁰⁰ Nial var professor i associationsrätt, med flera böcker i ämnet handelsbolag bakom sig. Håkan Nial fick uppdraget att studera handelsbolagsavtalet för Deni HB, och skriva ett utlåtande. Detta avsnitt baseras på Nials utlåtande. Nial, H., 1978-08-20. CA, B.2.

för delägarna att sälja aktier i DN. Några viktigare punkter med anknytning till det föregående avsnittet ska här diskuteras.

I handelsbolagsavtalets § 3 stod att Deni:s syfte var att äga, förvärva och förvalta aktier i DN AB, samt att bereda delägarna vinst. Deni:s sammanhållna aktiepost skulle användas vid DN AB:s bolagsstämmor. I ljuset av detta ändamål, eller rättare sagt verksamhetens föremål, kan man ifrågasätta om Deni:s delägare kunde sälja sina aktier i DN, utan att enighet mellan delägarna kunde uppnås. Enligt Nials bedömning var en försäljning av en del av aktierna möjlig så länge den inte hotade bolagets syfte eller ändamål. En sådan försäljning hade gjorts i samband med Jan Bonniers utlösen. En total utförsäljning, eller större försäljning, skulle däremot klart strida mot Deni:s mål för verksamheten. Sådana försäljningar måste därför samtliga bolagsmän godkänna. Genom att DN AB var ett börsnoterat bolag ansåg Nial att Deni:s syften även kunde uppfyllas med praktisk majoritet, dvs ett mindre rösträttsinnehav än 50 procent. Då man inte uttryckligen angett som syfte att äga en absolut majoritet i DN AB ansågs det vara möjligt att vid röstning i Deni med enkel majoritet rösta för ett sådant alternativ, förutsatt att den praktiska majoriteten garanterades.⁵⁰¹

När Betty Arnheim, Daniel Bonnier och Charlotte Forsell löstes ut 1979 köptes deras aktier av ett par närstående bolag till familjen Bonnier – Bofö och Laminator (Svenska AB Laminator), det senare ägt och startat av Tomas Bonnier personligen. Driven av en ansvarskänsla, särskilt med hänsyn till att Betty tillhörde Kaj-grenen, ville Tomas på detta sätt bidra med hjälp att finansiera utlösen, medveten om risken för bolaget Laminators del.⁵⁰² Det positiva med denna lösning var att familjen Bonnier själva ägde dessa bolag. För att skapa stabilitet i

⁵⁰¹ Med praktisk majoritet eller *working majority* menas att man som bolag har så många röster, att Deni erfarenhetsmässigt kan påräkna att få majoritet vid omröstningar på bolagsstämmor. Absolut majoritet innebär att man kontrollerar mer än 50 procent av röstetalet i bolaget. Om Deni:s vinstmedel, bestående av utdelningar från DN-koncernen, inte skulle förslå för att finansiera utträden borde man i största möjliga utsträckning lösa detta genom lån, enligt Nial. Eftersom ett sådant agerande med syftet att behålla kontrollen kunde motverka bolagets vinstsyfte måste man göra en bedömning av situationen. Nial ansåg att om vinstsyftet under längre tid fick stå tillbaka för det ideella huvudsyftet kunde man ifrågasätta om "förvaltningsrådet ens har rätt att utan alla delägars samtycke i den brydsamma situationen belasta Deni med så stora lån, för vilka delägarna ju blir solidariskt ansvariga." Utlåtande av Håkan Nial, 1978-08-20, Bilaga 1. FP, Deni HB, 1978-09-12. CA, B.2.

⁵⁰² Intervju, Tomas Bonnier, 2001-11-28. Svenska AB Laminator var ett bolag i vilket Tomas Bonnier var VD och vars verksamhet bland annat bestod av laminatbehandling av bokomslag. Bolaget hade startats år 1953. I brev till Deni HB i maj 1979 förklarade sig AB Bonnierföretagen och Svenska AB Laminator vara intresserade av att köpa så många av Deni:s C-aktier som krävdes, och som inga tidigare delägare önskade förvärva, för att Deni skulle kunna få utlösta de 36 andelar som tillhörde Betty Arnheim och Daniel Bonnier. Brev från AB Bonnierföretagen och Svenska AB Laminator till Deni HB, 1979-05-10. CA, B.2.

relationerna mellan bolagen, ingicks ett konsortialavtal. Enligt detta avtal skulle parterna träffas före varje bolagsstämma i DN. Enighet skulle eftersträvas. Deni skulle ha tolkningsföreträde, vilket innebar att om enighet inte kunde uppnås skulle Deni:s uppfattning i frågan gälla. På bolagsstämman i DN skulle Deni företräda samtliga röster, alltså även Bofö:s och Laminators. Avtalet skulle gälla så länge som handelsbolagsavtalet för Deni gällde, dvs tills det upplöstes eller senast till år 1999.⁵⁰³ Detta avtal gav Deni möjligheten att fortsätta dominera DN AB, även efter det att dess majoritetsställning redan 1980 gått förlorad.⁵⁰⁴

Konsortialavtalets konkreta innebörd var att Bofö och Laminator var skyldigt att rösta som Deni på DN:s bolagsstämmor, oavsett storleken på parternas innehav, och oavsett varifrån Bofö eller Laminator förvärvat sina aktier. Av aktier i DN AB som Bofö och medparterna förvärvat från Deni fr o m den 10 maj 1979 var Bofö och Laminator skyldiga att först erbjuda varandra att köpa, om de tänkte sälja. Om Deni beslutade att sälja sitt innehav skulle Bofö och medparterna, om Deni krävde det också sälja sina aktier. Deni skulle då erbjuda Bofö och medparterna att sälja på samma villkor.⁵⁰⁵

Konsortialavtalet innebar att Deni hade kontroll över mer än hälften av rösterna i DN, trots att Deni:s innehav minskade och Bofö blev storägare i DN-koncernen under 1980-talet. Det var inte säkert att Bofö:s ledning skulle vara överens med Deni-kretsen i alla frågor, men via överenskommelsen med Deni erhöll Bofö ändå möjlighet till ett visst indirekt inflytande. För släkten Bonnier innebar lösningen att kontrollen över bolaget, liksom ägandet låg kvar i släktens händer och att man garderade sig mot *raiders*, *corners* och fientliga uppköpserbjudanden. Istället för att starta en ny organisation valde man istället att bevara det gamla Deni, men knyta nya partners till sig.

⁵⁰³ Konsortialavtal, mellan Deni HB och AB Bonnierföretagen, Svenska AB Laminator, Albert Bonnier jr och Gerard Bonnier. 1982-06-21. CA, B.2. Tomas Bonnier väckte frågan om upprättande av ett avtal mellan Deni, Bofö och Laminator angående samarbete. Förvaltningsrådet beslöt att uppdra åt Albert Bonnier jr., att i samråd med Erik Annergren, advokat Axel Lidbeck och advokat Mats Bendrik utarbeta förslag till sådant avtal. FP, Deni HB, 1982-04-07. CA, B.2.

⁵⁰⁴ Konsortialavtal mellan Svenska AB Laminator, AB Bonnierföretagen, Deni HB, samt Gerard och Albert Bonnier jr 1982-06-21. CA, B.2.

⁵⁰⁵ Konsortialavtal 1982-06-21. CA, B.2.

6.6. *Avslutande diskussion*

Deni var en familjeinstitution, en organisation från vilken utgick auktoritet till styrelsen, till styrelsens ordförande, till familjens ledamöter i styrelsen och också till VD. Eftersom bolaget innehade majoriteten i DN var det i praktiken Deni som bestämde vilka personer som skulle entledigas och vilka som skulle tillsättas. Från början var Deni en organisation utan direkt syfte. Efterhand fylldes organisationen med syften och innehåll. Beskrivningen av bolaget Deni har fokuserat kring vilken roll Deni hade för familjen och för företaget. Det har visats att delägarna varit villiga att kompromissa och omformulera visioner och syften på ett sätt som gjorde Deni mycket lämpligt för att koordinera ägandet. Formandet av en formell organisation bidrog på ett effektivt sätt till att familjen kom samman och att angelägna frågor diskuterades.

Under 1970-talet experimenterade Albert med att skapa ett särskilt presidium utanför Deni för att de olika grenarna, på ett mer informellt sätt skulle kunna träffas och diskutera angelägna frågor. Här närvarade också VD, vilket fick gruppen att framstå som ett slags presidium till styrelse. Det förändrade arbetssättet svarade emot nya behov hos en växande familj och organisation. Med tiden kom Albert att uppskatta Gerard allt mer och han fick respekt för dennes sätt att prioritera de traditionella värdena i Bonniers ägande. Den ökade respekten dem emellan hjälpte utan tvivel till att förbättra samarbetet i Deni under 1970-talet. Albert närmade sig även Tomas Bonnier, Kaj-grenens huvudman sedan Kaj avlidit 1970.

I Deni bestämdes vilka som skulle företräda släkten i bolaget. Dessa huvudmän tog sin uppgift på allvar och försökte utgöra en balanserande faktor i DN-koncernen. När denna funktion under 1970-talet visade sig vara svår att spela fullt ut ökade också osäkerheten inom gruppen och några löstes ut, andra ville diskutera släktens framtida strategier. Under 1970-talet var Deni:s primära syfte fortfarande att behålla majoriteten. När flera delägare önskade lösa ut sina andelar visade sig syftet svårt att uppfylla. På flera sätt blev samarbetet med Bofö en lyckad vändning och ett exempel på betydelsen av att som familj ha möjlighet att via nätverk av egna eller närstående bolag kunna samordna intressen. Det konsortialavtal som slöts mellan Bofö, Laminator och Deni möjliggjorde gruppens fortsatt starka ägarposition i DN. Arrangemanget förutsatte dock ett godkännande av Kaj-grenen, en gren som gradvis marginaliserats i förhållande till de övriga. Den blev ju definitivt etablerad när David Bonnier sålde 20 andelar till Karl Adam Bonnier under 1988 varigenom Kaj-grenens innehav sjönk till knappa 23 procent av de totala andelarna i Deni.

Eftersom Kaj inte var en del av Bofö var situationen för Kajs och dennes arvingars annorlunda. Eftersom alla tjänade på att hålla samman fanns förutsättningar för att Deni skulle kunna överleva som institution. Tor- och Åkegrenarna hade ju Bofö som bas, Kaj-grenen DN som bas. Detta skulle framstå som en allt viktigare skillnad mellan grenarna längre fram.

De separata grenarna fick själva bestämma centrala saker som hur arvet skulle fördelas vidare i nästa generation och vilka personer från grenen som skulle representera dem i bolagets styrelse. Andra frågor krävde samförstånd, som frågan om Deni:s syfte skulle ändras eller om man skulle sälja eller likvidisera bolaget.

Olika rådgivare har på flera sätt varit en förutsättning för att samarbetet mellan släktgrenarna skulle fungera. Bengt Cederquist synes ofta ha fungerat som en extra ordförande, pådrivare och kompetent rådgivare. Rådgivarna förbättrade kvaliteten i förvaltningsrådets arbete. De såg till att utredningar gjordes, att material togs fram, vilka delägarna senare kunde diskutera. De bidrog med kunskap som medförde att ägarkvaliteten ökade. Att samma personer under lång tid var knutna till företaget skapade trygghet i familjetraditionerna och mellan släktgrenarna. Advokater och revisorer fungerade som rådgivare och organisatörer i Deni. Särskilt viktig blev deras roll i utredningsarbetet och i utbildningen av den yngre delägarna. De var resurs-personer när det gällde arvsskattefrågor, bolagsrättsliga frågor mm. På så vis kunde bolagsmännens privata och kollektiva intresse av information rörande sådana frågor uppfyllas via Deni-samarbetet.

Bestämmelserna i handelsbolagsavtalet fungerade bevarande i sig. De medgav inte några omfattande försäljningar till utomstående, utan kontrollen skulle bevaras i det samägda Deni. Det har påvisats att drivkrafterna till börsnoteringen fanns, inte i bolagets, utan i ägarfamiljens situation. Att börsnotera bolaget hörde paradoxalt nog ihop med viljan att bevara, och möjliggjordes genom vissa förändringar i familjens ägarposition. Börsnoteringen planerades och genomfördes som ett resultat av viljan hos ägarkretsen att för framtiden säkra sin plattform i DN, att undvika onödigt hög skatt, samt att få möjlighet att likvidisera delar av innehavet i DN. De röststarka DN-aktierna blev den plattform från vilken Bonnier dominerade DN. Börsnoteringen gynnade också ägarna på andra sätt. Företaget fick en objektiv värdering, aktierna kunde prissättas lättare och delägare kunde lättare sälja sina aktier. Börsintroduktionen blev på många sätt en förberedande åtgärd för framtiden. Bofö:s växande ägande i DN under 1980-talet synes peka på hur Bonniersfären sakta men säkert växte samman till en enhet. Förvärven av aktier i DN blev från Bofö:s synpunkt en fortsatt satsning på tidningsnäringen.

Kapitel 7 – Bonniers ägarstyrning i Dagens Nyheters AB

7.1. Ägaren, marknaden och företaget

Tidningarna anses med rätta ha en central roll i en demokrati. De värderar och granskar makthavare, de utgör debattforum, de skapar opinioner och bidrar till att forma människors värderingar. Den svenska dagspressen har sedan länge varit dominerad av privata intressen, inte sällan av familjer, något som ansetts kontroversiellt. Flera tidningar ägs av familjen Bonnier via Bonnier AB, tidigare via Dagens Nyheters AB. Ett alltför koncentrerat ägande av svensk dagspress har ansetts negativt, då det riskerar att en mångsidig samhällsdebatt undertrycks. Istället för att ses som en resurs bland andra resurser i företaget, nödvändig för att skapa värde, har ägandet och ägarstrukturen setts som något problematiskt. Kanske är det så att politikens inflytande i dagstidningsbranschen i själva verket medfört att tidningsnäringen blivit en skyddad bransch utan större omvandlingskraft? Sällan har ägarens värdeskapande funktion lyfts fram i debatten. Det finns en tendens till ägarkoncentration i svensk dagspress och måhända hör denna samman med att ägarkompetens länge varit en negligerad resurs i samhället. Den svenska dagspresspolitiken har utformats som särskilt stöd till svaga och utsatta tidningar. Genomdrivet av socialdemokrater och centerpartister har stödet kritiserats från den politiska högern för att vara partipolitiskt motiverat. Effekterna på en rad lokala tidningsmarknader har varit påtagliga. Detta kapitel utgör en sammanfattning och analys av avhandlingen.

Familjen Bonnier är en stor medieägargrupp i Norden och är den störste tidningsägaren i Sverige. Expressen, Dagens Nyheter, Sydsvenska Dagbladet och Dagens Industri är några av de större tidningar som numera är helägda. En av de centrala uppgifterna i denna avhandling är att klargöra hur Bonniers över generationer agerat som ägare och vilken funktion de fyllt i företaget. Sedan 1900-talets början har de funnits representerade i DN:s styrelse och sedan mitten av 1920-talet har de innehaft ägarmajoritet i bolaget. Via rösträttsdifferentiering bland olika aktieslag innehade familjen gemensamt röstmajoriteten i DN AB under perioden 1953-1988. Jag har i avhandlingen valt att benämna DN en familjedominerad aktiemarknadskoncern, mycket beroende på Bonniers starka ägande, samt att bolaget sedan gammalt dominerades av privata ägare, mestadels familjer. Efter bolagets börsintroduktion 1965 fick bolaget betydligt fler institutionella ägare och i övrigt en mer skiftande ägarstruktur. Familjen Bonniers har till skillnad från andra ägare haft ett stort inflytande i företaget. Deras ägande har ökat under 1980- och 90-talen i och med att AB Bonnierföretagen (Bofö)

förvärvade fler aktier. År 1998 köpte Bonnierföretagen ut bolaget från Stockholms Fondbörs, och DN blev därmed helägd.

I DN hade familjen att ta hänsyn till andra ägare, på ett helt annat sätt än i de privatägda Bofö. I DN samarbetade tre släktgrenar (Tor-, Åke- och Kaj-grenarna), i Bofö endast de två försträmnade. I motsats till Bofö var Bonnierfamiljen i DN inte aktiva som företagsledare eller som anställda. Däremot fanns familjen representerad i bolagets styrelse. Vanligtvis satt en Bonnier som ordförande. Släktens långsiktiga ägande samlades under perioden 1953-1988 i ett särskilt holdingbolag, Dagens Nyheters Intressenter HB (Deni). Familjens övervakning och kontroll av företaget har visat sig huvudsakligen ske från bolagsstyrelsen, ordförandeposten och Deni, varför dessa arenor varit i fokus.

I avhandlingen är det långsiktiga förhållandet mellan ägare och företag av intresse. Det gäller dels hur man som ägargrupp hanterat förändringar i företagets omgivning, dels hur en anpassning till nya förhållanden balanserats mot den önskan att bevara majoritet och kontroll över företaget. Att bevara kontinuiteten över flera generationer har visat sig vara viktigt för familjen, men är i sig en svår konst. Familjen måste ha förmåga och vilja att anpassa sig till en föränderlig omgivning. Förändringen äger rum dels inom familjen, men också på marknaden och i företaget. Inom en växande familj, där allt fler blivit delägare i DN finns en latent risk. Intern splittring kan hota familjens sammanhållning, men också dess position i företaget. Det krävs ett gott omdöme för att på ett rättvist och lämpligt sätt föra över ansvar och ägande till en ny generation.

I ett aktiebolag kan sällan familjen agera helt utifrån egna intressen. Ett aktiebolag har dock fördelar genom att det via marknaden kan finansiera investeringar och expansion, ett annars kritiskt moment i familjeföretagens utveckling. En förbättrad genomlysning av företaget torde gynna samtliga ägare. Familjen har genom sitt stora ägande haft incitament att övervaka företagsledningen, dels för att undvika agentkostnader, dels för att kunna påverka i de strategiska vägvalen. Företagets utveckling påverkar också familjen och dess ägarposition, vilket är en aspekt som påpekats. Familjens förmåga att hantera företagets strategiska arbete, att på olika sätt styra företag och bidra till dess utveckling, är en viktig del av deras funktion som ägare. Syftet med avhandlingen har varit att ge en bred bild av familjens inflytande på marknad och i företag. Det handlar om frågor som på olika sätt berör familjens ställning på Stockholms dagstidningsmarknad samt relation till och makt i DN-koncernen:

- ❖ Vilka faktorer styrde tidningsföretagets ekonomiska och organisatoriska utveckling?

- ❖ Hur utformades familjen Bonniers övervakning och kontroll av företaget?
- ❖ Vilka faktorer bestämde övervakningens och kontrollfunktionens konkreta innehåll?
- ❖ Vilka möjligheter hade familjen att hantera förändringar i familjen, i företaget och på marknaden?
- ❖ Hur har familjen motiverat och lyckats bibehålla sin ställning i företaget?

7.2. Företaget och marknaden

Stockholms dagstidningsmarknad var en fåföretagsmarknad, med DN-koncernen som marknadsledare. Som konkurrensteorierna förutsäger hade den tidning med störst hushållstäckning på hemorten också en klar konkurrensfördel. Ålder, men särskilt storlek bör ha spelat in med tanke på att DN tillsammans med systertidningen Expressen kunde få stordriftsfördelar som lägre priser per producerad tidning och större annonsintäkter. Omkring år 1970 går en gräns som skiljer två olika perioder. Dessförinnan var tidningarna expanderande, läsargrupper växte och likaså annonsmarknaden. Den tekniska utvecklingen på dagstidningsområdet intensifierades under 1970-talet. Ny teknik och nya maskiner introducerades, vilka på sikt ökade möjligheterna för att rationalisera driften. Ett resultat av ny teknik var initialt en ökad kapacitet hos bolagen, vilket riskerade att påskynda utslagningen av tidningar som inte hade råd att göra investeringar i stora produktionsanläggningar och nya, effektivare maskiner. Utvecklingen under 1980-talet har främst handlat om datorisering. Teknisk omvandling på kommunikations- och produktionsområdet har medfört att konkurrensvillkoren förändrats och att konkurrensen från näraliggande branscher skärpts. Under hela perioden har annonsmarknaden vuxit i storlek och betydelse, relativt upplagemarknaden.

På en marknad kännetecknad av monopolitisk konkurrens har differentiering stor betydelse. I avhandlingen har visats hur tidningarna kunnat utnyttja möjligheterna att differentiera sina produkter för att skydda marknadsandelar. Aftonbladet utvecklade en ställning som ett socialdemokratisk alternativ bland borgerliga tidningar. Dess systertidning Stockholms-Tidningen misslyckades däremot med att hitta en strategi som var bärkraftig. Orsaken var att tidningen inte hade en livskraftig utvecklingsstrategi. Tidningens differentiering kännetecknades av en köpsvag läsekrets, vidspridd upplaga och liten täckning på hemmamarknaden. SvD hade en mer köpstark kundkrets, vilken lockade fler annonsörer av

märkesannonser och riksannonser. Annonsmarknadens betydelse i konkurrensen har alltså på flera sätt blivit tydligare.

Till följd av sitt marknadsledarskap, sin samordning och storskaliga drift hade DN-koncernen en betydande lönsamhet, mycket större än övriga företag. Aftonbladets situation stärktes efter att StT lagts ned 1966. För att skydda tidningens särart sade Aftonbladet nej till samproduktion med DN under 1970-talet. En sådan koppling till DN och Bonniers ansågs olämplig. Förslaget som förberetts på företagsledningsnivå under mycket lång tid och efter stora ansträngningar röstades ned av Aftonbladets journalister. Nya försök gjordes senare, vilka ledde till samverkan mellan Aftonbladet och SvD, men där DN och Expressen inte fick vara med. DN-koncernen kom att bredda sin verksamhet och utöka sina tillgångar under 1970-talet. Kapitalinsatser gjordes i fastigheter, filmbolag, utvecklingsbolag och i aktier. Den främsta drivkraften till detta agerande synes ha varit att marknaderna, både upplage- och annonsmarknaden, mattades av under 1970-talet. Bonniers bredd inom media lockade möjligen ägarna att vidga intresset. De ekonomiska skälen betonades särskilt, nämligen att DN:s konjunkturberoende krävde balanserande investeringar. Ledningen motiverade också diversifieringen av DN med att det var ett sätt att utveckla företagets kompetens. Helt klart är att Albert Bonnier jr, huvudman för släkten under perioden, drev på utvecklingen både i samverkansfrågan och i diversifieringen av DN. Han hade själv som VD genomdrivit samma sorts diversifiering av Bofö under 1950- och 1960-talen.

Tidningsmarknaden präglas inte bara av ekonomiska värderingar och rationell logik, utan även av ideella och ideologiska överväganden. Ett exempel på detta var DN:s överspridning, dvs försäljning utanför hemmamarknaden. Det hade varit mer lönsamt att fokusera på närområdet, Stockholm och den närmaste omgivningen. Orsaken till tidningsledningens agerande var att det ansågs publicistiskt nödvändigt att som ledande tidning vara riksspridd, liksom det gav ägare och företag en viss prestige. En risk med en sådan strategi är att man förlorar läsare på lokalmarknaden till en tidning som i sin rapportering fokuserar mer på lokalnyheter. En sådan tidning saknades dock på Stockholms dagstidningsmarknad under den aktuella perioden vilket gjorde att hotbilden för DN inte var så stark.

7.3. Ägaren och företaget

7.3.1. Ägarinflytande i praktiken

Hur utformades då familjens övervakning och kontroll av företaget, och vilka faktorer bestämde dess innehåll? Olika arenor har tidigare lyfts fram som viktiga i familjens system för övervakning. Förutsättningarna för att behålla kontrollen i DN var dock att familjen kunde hålla sams och arbeta konstruktivt. Socialiseringen mellan generationer och inom samma generation skulle visa sig ha en fundamental betydelse för släktens sammanhållning och möjlighet att agera i DN, liksom traditioner och kontrakt mellan släktingar spelade stor roll för möjligheten till sammanhållning och bevarande av en maktposition.

Jag har betonat behovet av att se ägargruppen som bestående av en mängd olika viljor och personer, för att undvika alltför schablonmässiga bilder av familjen. Ägarandelarna har visat sig spela en liten roll för hur stor en enskild ägares inflytande varit. Istället har detta bestämts av vilka förutsättningar delägaren haft att utöva praktiskt inflytande. Bonnierfamiljen utsåg vissa representanter att föra släktens talan, en ledamot från var släktgren och en suppleant. Makten utgick således direkt från släktgrenarna. De som representerade släkten i styrelsen hade en reell möjlighet att påverka, vilket andra ägare saknade.

Förmågan att ha en stark ägare har visat sig vara en viktig konkurrensfördel på marknaden. En stabil ägarstruktur ger redaktionerna arbetsro och möjligheterna ökar att satsa på dyra investeringar i produktion och distribution och att hålla ut i konkurrensen och under perioder när lönsamheten är svag. Familjens ägande har därför även kommit andra *stakeholders*, i och utanför företaget, till del.

Huvudmännen, släktens mer framträdande personer i DN-styrelsen, var väl insatta i DN:s verksamhet. De hade följt företaget under en längre tid och fungerade därför som goda övervakare av och som rådgivare och samtalspartner till VD. De ur den fjärde generationen – Tor, Åke och Kaj – ersattes senare av en femte generation med Albert Bonnier jr och Gerard Bonnier i spetsen. Släktens representanter i styrelsen var vanligen kompetenta mediaägare och satt i styrelsen under många decennier, vilket fungerade som en stabiliserande kraft.

Familjen Bonnier har kunnat tillsätta styrelse, välja ordförande, VD och andra centrala funktioner i företaget. Bonniers har framför allt utövat ett reaktivt ägande. VD fick frihet att driva företaget, dock inte utan övervakning. I flera fall har ägarna uttryckligen inför VD, men också inför chefredaktörer, uttryckt sin önskan om att förändra företaget eller initiera något nytt projekt. Särskilt aktiv var ordföranden i detta avseende, särskilt Tor Bonnier och Albert Bonnier jr. Även på

det redaktionella, publicistiska området sökte de om möjligt påverka chefredaktörer och arbetets organisering på DN. Bonnierfamiljen hade ett betydande inflytande i ekonomiska frågor under hela perioden, främst som pådrivare. VD och ordförande synes ha arbetat särskilt nära varandra under perioderna när Tor Bonnier och Albert Bonnier jr var ordförande. Albert försökte under sin period på olika sätt få VD att genomföra förändringar i tidningsföretaget. Ordförandeskapet var helt central för släkten och dess relation till företaget. Förhållandet mellan styrelse och ägarbolaget Deni såg ut så att de övriga delägarna löpande fick rapporter om arbetet i företaget. Från och med 1970-talet deltog DN:s VD i Deni:s sammanträden och diskuterade olika frågor med delägarna. Det var ordföranden som fyllde denna funktion som sammankopplare av ägare och ledning. När en utomstående ordförande valdes, Jan Wallander, kom ordförandeskapet inte på samma sätt att kunna användas av släkten som plattform för makt och inflytande.

Under en tioårsperiod mellan åren 1979 och 1988 lät ägarfamiljen en utomstående fungera som ordförande – Jan Wallander. Denne strävade efter en självständig ställning och försökte lösgöra sig från Bonniers inflytande. Missnöjet med dessa förhållanden ökade inom Bonnier-kretsen. När Wallander avgick som ordförande utsåg familjen en mer närstående, Olle Måberg, som då var VD på Bonnier-företagen. Det var också ett konkret bevis på att Bofö vid denna tid blivit en storägare i DN-koncernen.

Hur viktig styrelsen var som arena för ägarna har påvisats i några strategiska vägvalssituationer. Förvärvet av en större aktiepost i pappersbruket Holmen under 1950-talet innebar en strategisk vertikal integrering, som kan ses som ett utspel på marknaden och ett försök att säkra tillförseln av tidningspapper. Tor Bonnier var uppenbart drivande tillsammans med VD Helge Heilborn. Likaså var ägarna aktiva vid större investeringsärenden, som exempelvis den stora satsningen i nya Mariebergs-anläggningen och i satsningen på ny teknik. För att stärka tidningskoncernens ekonomi och försöka finna nya områden för expansion var familjen, via Albert Bonnier jr, drivande i diversifieringen under 1970-talet. Tor och Albert hade en stark ställning i förhållande till företaget och VD därför att de var ansvariga också för släktens övriga ägande. Kaj Bonnier, vars släktgren stod utanför den gemenskapen, kunde inte påräkna samma auktoritet. I DN hade Albert anledning att visa hänsyn till den släktgren, Kaj-grenen, som inte var en del av Bonniers övriga företag inom Bofö.

Förutom chefredaktörer från DN och Expressen var också VD medlem i styrelsen. Senare, i slutet av 1960-talet och under 1970-talet invaldes ett par

externa ledamöter, främst som det verkar för att stärka familjens ställning inför det planerade invalet av fackliga representanter i styrelsen. Från de externa ledamöterna förväntade man sig en lojalitet i viktiga frågor. Eftersom styrelsen uteslutande diskuterade ekonomiska och ibland sociala, men aldrig redaktionella frågor, var styrelsen inte en arena från vilken familjen kunde utöva påverkan på tidningarna.

Bonniers traditionella roll har ansetts vara att välja redaktionell ledning, men att därefter lämna redaktionen fri att arbeta som den fann bäst. I praktiken har detta ofta varit fallet, även om vissa ordföranden, särskilt Tor Bonnier varit mer aktiv. Vissa chefredaktörer var också mer aggressiva och betackade sig för ägarinflytande. Underförstått var det den äldre generationen som skulle föra diskussioner med chefredaktörer, dvs vanligtvis ordförande eller vice ordförande. Relationerna mellan DN och Bonniers gick i vågor. Ibland var relationerna avspända, ibland spända.

Familjen var genom sina huvudmän med om att välja chefredaktörer, liksom de också kunde påverka anställningskontraktens utformning. Dessa kontrakt gav styrelseordföranden rätt att diskutera viktiga frågor med chefredaktören. Det viktiga med denna passus i anställningsavtalet var att binda chefredaktören till tidningens liberala tradition. Det var därmed ett sätt för styrelsen och ägaren att utöva en viss kontroll av innehållet i tidningen.

På Alberts initiativ kom tidningskoncernens VD att medverka vid Deni:s möten, dels för att inskola yngre och passiva delägare, dels för att ge möjligheter för VD att diskutera aktuella frågor med ägarkretsen. Även VD torde ha haft intresse av att möta och informera familjen om sina planer för företaget. Albert Bonnier jr var drivande i valet av VD, både av Gustaf Douglas och senare av Clas Reuterskiöld. Genom sin centrala position var det inte många frågor av vikt som kunde gå förbi honom. Detta gav ägarfamiljen via ordföranden en stark ställning och öppnade upp möjligheterna för ett närmare samorganisering av strategier mellan Bofö och DN. Detta gjordes inte under 1970-talet, när Albert var ordförande i DN och VD i Bofö, men däremot under 1980- och 90-talen. Det personliga ägandet var framträdande i DN, vilket varit en anledning till att över huvud taget tala om DN som ett familjedominerat företag.

Hur har då familjen lyckats anpassa sig till förändringar? Rådgivare har spelat en viktig roll som pådrivare. Advokater och revisorer har agerat för att få delägarna att träffas regelbundet inom ramen för Deni, de har givit underlag och råd inför svåra beslut, de har genom försiktigt agerande kunnat skapa goda förutsättningar för släktens långsiktiga sammanhållning och kontroll. Till detta kommer att

samtliga delägare haft möjligheter att rådfråga advokater och revisorer om personliga skatteproblem, vilket inte är minst viktigt för en företagarfamilj. Det har allmänt sett gett familjens medlemmar goda möjligheter att planera sin egen ekonomi, arvsskiften etc.

7.3.2. Ägarinflytandets bestämningsfaktorer

Vilka faktorer styrde då ägarnas grad av inflytande? Individerna hade olika möjligheter. De delägare som på nära håll kunde följa arbetet i företaget hade tämligen goda möjligheter att påverka. Ägargruppen Bonnier drevs knappast av enbart ekonomiska motiv i sitt ägarutövande. Istället har ideella motiv placerats högt. Man kan notera att familjen försökt att utöva påverkan på produkterna DN och Expressen, att behålla det politiska inflytandet och diskutera olika frågor med chefredaktörerna. Familjen har stått för en sorts radikal-liberal politisk inställning, vilket synes ha varit en släkttradition. Det skulle isåfall understryka hur viktigt familjen ansett tidningarna vara. Tidningar tolkar och påverkar tidsandan. Genom att ha en möjlighet att påverka kan även ägaren vara med att forma sin samtid. Vi har sett att under långa perioder har Bonniers kunnat föra samtal med chefredaktörer, och upplevt sig kunna spela en roll som övervakare av tidningarna DN och Expressen. Under 1970-talets diskussioner i Deni återkom man till frågan om varför man ägde tidningar. Vanliga argument var då att familjen behövdes i DN, att man inte kunde svika sin historiska uppgift, att man inte kunde riskera att landets största tidning skulle hamna i orätta händer. Under 1970-talet kan man notera att familjen var mer försiktig, det var därför naturligt att man förde en principiell diskussion om ägandet just då. Senare, kom förhållandena att normaliseras, varför ägarnas inställning till tidningen och företaget förbättrades.

Koncernens ekonomiska situation, liksom ägarnas och familjens situation, kom att påverka hur ägarinflytandet utövades. I ekonomiskt sett svåra tider fungerade familjen som en aktiv problemlösare inom ramen för styrelsearbetet. Vi har sett hur man löste lokalfrågan under sent 1950-tal, hur man förberedde och genomförde börsnoteringen av DN, samt hur man agerat för att utöka samverkan på Stockholms dagstidningsmarknad. Generationsskiften förde inte bara fram nya ledare för de olika släktgrenarna, dessa behövde också finna vägar att samarbeta. Under 1970-talet är det tydligt hur den äldste huvudmannen, Albert Bonnier jr försöker förnya samarbetet mellan släktgrenarna, något som uppskattades från de andra grenarna.

De institutionella förhållandena har visat sig viktiga för Bonnierfamiljen. Rådgivare har särskilt i detta avseende bidragit med sin kunskap om juridiska och skattemässiga förändringars effekter på familjen och företaget. Ibland var det

politiska klimatet sådant att det var svårt för en stor ägarfamilj att agera helt fritt. I avhandlingen har det visat sig att delägarna var överens om att man borde ligga lågt och att inte stöta sig med folkopinionen eller statsmakten. Albert ansåg att familjen fick gehör för sin mening och indirekt hade man ett inflytande på tidningarna. Alla familjens delägare var inte övertygade om att situationen skulle bli bättre, utan förordade istället en försäljning, eller åtminstone att en diskussion fördes kring ägandets framtid. Familjens ägande har tydligt påverkats av de politiska och ideologiska omsvängningarna i samhället, liksom av förändringar gällande skatter, massmedia, koncentration och konkurrens, och av förändringar på arbetsmarknaden. Familjen har varit känsliga för hur deras position uppfattats och varit försiktiga i vissa situationer, vilket betonat att ägandet inte är anonymt och att familjen identifierats med DN. För att undvika negativ publicitet och att få en folkopinion emot sig har man varit särskilt försiktig vid byten av chefredaktörer. Två fall kan tjäna som exempel. Bonniers var försiktiga när det gällde att säga upp Herbert Tingsten. Man ville från ägarnas sida undvika att det skulle se ut som att chefredaktören fick sparken för att han hävdat sin integritet, det skulle bara underminera ägarens ställning. I samma läge kom Bonnierfamiljen i förhållande till Olof Lagercrantz, som en stor del av ägarna ville få bort. Även i detta fall kom man att förorda en mer diplomatisk lösning och anpassa sig till situationen.

Företagets ägarstruktur, dvs det faktum att Bonniers var majoritetsägare, har visat sig vara känslig och påverkat företagets agerande på marknaden. Inom tidningsföretaget gjordes en enda kontroversiell investering, den i AB Svensk Filmindustri.⁵⁰⁶ Från DN:s sida aktade man sig från att investera i andra tidningar.

Familjen Bonniers var dock mer aktiva på dagstidningsmarknaden genom Bofö. Bofö var för en tid intresserade av att överta Göteborgs- Handels- och Sjöfarts-Tidning och starten av Dagens Industri 1976 gjordes i uppenbar mening att dra nytta av en expanderande marknad. Starten av DI måste också sättas i samband med Aftonbladets definitiva nej till produktionssamverkan. Genom starten av DI hade Bonnierfamiljen, dock alltså inte via DN, lanserat en ny tidning. Den nya inriktningen kom sedan att förstärkas, då Bofö under 1980-talet gick in i DN. Det presspolitiska läget var då mindre känsligt, och även om Bonniers dominerande

⁵⁰⁶ Att expandera utomlands diskuterades inte i styrelsen. En klar begränsning utgjorde de svenska valutarestriktionerna, vilka fungerade så att det bara under vissa villkor var möjligt att flytta ut pengar från landet. För att få göra detta krävdes det att Bonniers kunde visa att investeringen utomlands på något sätt skulle gynna svensk export och förbättra handelsbalansen, något som var särskilt svårt att göra när det gällde tidningar.

ställning i tidningsnäringsn debatterades hade en mer liberal tidsanda fått fotfäste i samhället.

Ägarens faktiska inflytande har inskränkts av den ekonomiska och politiska verkligheten och av förutsättningarna i företaget, men restriktioner har också lagts på ägarna av dem själva. Karl Otto Bonnier hade utfärdat löftet att inte söka påverka redaktionsledningen, utan lämna den fri att själv utforma tidningen. Varken han eller någon av hans efterkommande har dock inte i någon fullständig mening levt upp till löftet, men det har fungerat som ett slags riktmärke för flera generationer av ägare.

7.4. Ägarfilosofi

En sammanhållande kraft för familjen har varit dess ägarfilosofi, som förklarat varför man äger tidningar? Ägarfilosofin har varit en gemensam plattform som fungerat som en sammanhållande kraft. Det framgår att denna filosofi fick en allt mer framträdande funktion under 1970- och 1980-talet när det gällde för huvudmännen att övertyga yngre delägare om att inte sälja. En sådan kraft har traditionen varit, att Karl Otto Bonnier köpte in fler aktier under 1910-talet efter att ha blivit ordförande, att Tor Bonnier efter samtal med sin far beslöt att förvärva majoriteten i bolaget i mitten av 1920-talet, eller att Albert Bonnier jr var med att driva igenom en ny kvällstidning – Expressen. Dessa händelser och familjens historia i bolaget har underlättat sammanhållningen inom släkten och att enas om målen med sitt ägande. Den äldre generationen har ofta återknutit till en tradition, uppenbarligen i syfte att skapa en känsla för företaget hos den yngre generationen. Familjen har under hela studieperioden betonat sammanhållning och att bevara ägarmajoriteten i DN, något som även skrevs in i ändamålsbeskrivningen vid Deni:s grundande.

Ägandet koordinerades via Deni och i kontakter mellan huvudmännen. Deni:s centrala roll för familjen och företaget har betonats. Genom dess verksamheten fick även de passiva ägarna möjlighet till inflytande, något som givetvis ökat chanserna för att ägartraditionen skulle bevaras. I Deni fick en växande krets av delägare möjligheter att träffas och diskutera olika frågor. Den principdiskussion som fördes under 1970-talet bidrog till att kretsen av delägare kom närmare varandra och att kontinuiteten kunde bevaras.

Förutom traditionen och kontraktet mellan delägarna och släktgrenarna spelade socialisering en mycket viktig roll för ägargruppen Bonnier. Mängden passiva ägare ökade stadigt, men trots detta hölls gruppen förvånansvärt väl samlad. När

antalet delägare vuxit har traditionen, och identifikationen med DN och den egna gruppen, blivit ett verktyg i de äldre delägarnas hand, för att hålla samman gruppen och skapa en lojalitet med DN inom familjen.

Ett sätt för familjen att klara generationsövergångar och bevara kontrollen har varit att odla ägartraditionen och att helt enkelt umgås med varandra. I Bonniers fall har ägandet av en större tidningskoncern ansetts vara en sorts garanti för att tidningen skulle bevara en frisinnad och liberal grundton, samt en garanti för att det svenska samhället i kristider skulle ha en fri press. Denna bild av sig själva som det fria ordets försvarare har spelat en avgörande roll för hur ägargruppen Bonnier sett på sitt ägande och sin roll i DN. Faktum är att kopplingen mellan tidningens och ägarens filosofi varit så stark att familjen Bonnier sett sig som synonym med DN i den meningen att familjen och tidningen är garanter för det fria ordet. Bevarandet och utvecklandet av denna självbild utgjorde grundvalen för ägarfunktionen.

Diskussioner och information, men även sociala påtryckningar användes för att försöka förmå de yngre ägarna att bli mer intresserade av tidningsföretaget. Albert Bonnier jr valde att som ordförande för Deni inbjuda VD och låta delägarna ställa frågor. Han argumenterade för att ägare som Bonniers behövdes inom media, för att de kunde bidra med sin kunskap, balansera de olika krafterna i bolaget, samt garantera en fri press. För att hålla samman en så pass stor och växande ägargrupp behövde man den här sortens identifiering och solidarisering med resten av gruppen. Genom socialisering kunde gruppen öka möjligheterna att överföra kunskap, tradition och värderingar till nästa generation. Denna socialisering skapade en förmåga att hålla samman familjen och ägarna, att bidra till en förtroendefull atmosfär mellan generationer och mellan passiva och aktiva ägare. Socialiseringen mellan delägarna i Deni medförde också till att kontinuiteten bevarades, och att gruppen kunde komma överens, skapa konsensus i viktiga frågor.

Grundandet av Deni var i sig ett viktigt vägval för familjen Bonnier. Samarbetet stadfästes och inflytandet reglerades. Även de aktier som delägarna i framtiden skulle komma att förvärva, omfattades av avtalet. Konsortialavtalet förhindrade opportunistiskt beteende hos delägarna och garanterade ett samfällt agerande vid DN:s bolagsstämmor. Jag vill också lyfta fram Deni:s socialiserande funktion för familjen. Via samarbetet fick man möjlighet att knyta kontakter med sina släktingar. Det blev en mötesplats som i en växande ägarkrets fick en viss betydelse. Härigenom kunde man motverka missförstånd och splittring. Det är ovedersägligt så att bolaget var av utomordentligt stor betydelse för familjen, för

sammanhållningen och informationsspridningen, men också för ägarstyrningen i företaget. Även under press och perioder när splittring hotade släktens sammanhållning, fanns där en tydlig vilja att söka vägar att lösa problemen. Avtalet mellan bolagsmännen fick en mycket stabiliserande roll. En risk i en växande ägargrupp är att ägandet tunnas ut, och som ett resultat av detta att majoriteten eller hela ägandet förloras. I fallet DN har Bonniers arrangerat det så att majoritetsposten varit i centrum, och Deni:s enda uttalade syfte var att förvalta arvet från tidigare generationer, att behålla majoriteten. När Tor- och Åkegrenarna mot slutet av perioden övertog en allt större ägarandel från Kaj-grenen var det i ett försök att bevara kontinuitet och fullfölja ägartraditionen inom Deni. Samarbetet med Bofö var också en möjlighet att behålla kontrollen även ifall rösträttsdifferentieringen skulle bli lagstridig i Sverige.

Förutom traditionen har andra motiv till familjens långsiktiga tidningsägende framträtt i min analys. Till en del har ideologiska skäl funnits med i bilden, liksom nostalgiska och statusmässiga. Även självbevarelsedrift kan spåras bakom Bonniers långsiktiga ägande i DN. För en judisk familj har personliga erfarenheter spelat en tydlig roll. Man ser det särskilt i hur Tor agerat i förhållandet till tidningen under kriget och därefter, hur Tingsten uppfattade släktens representanter i styrelsen och särskilt Tor under 1950-talet, hur Albert Bonnier jr kände inför tidningen DN och hur han själv reagerade på sin egen utsatthet i samband med skatteåtalet under 1970-talet. I viss mån kan säkert viljan och förmågan att hålla samman släkten och ägandet förklaras med en enisk dimension. Troligen har den etniska tillhörigheten också till en del förklara varför man är ägare av dagstidningar. Bonnierfamiljens agerande på dagstidningsmarknaden bör förstås i ljuset av dessa olika dimensioner, ekonomiska och ideella. DN har ansetts vara en slags släktklenod som måste bevaras och ett bolag där släkten ska fungera som övervakare och vara en balanserande kraft.

Appendix

Tabell A:2.1. Stockholms befolkningsutveckling och upplageutvecklingen för DN, SvD och StT 1953-1988. Index 1953= 100.

År	Befolkning		Index	Dagens Nyheter		Index	Svenska Dagbladet		Index	Stockholms-Tidningen		Index
	DN	SvD		Upplaga	StT		Upplaga	SvD		Upplaga	StT	
1953	1 133 385		100	162	100		43	100		70	100	
1955	1 163 436		103	198	122		47	109		67	96	
1960	1 207 233		107	230	142		60	140		69	99	
1965	1 312 428		116	262	162		71	165		69	99	
1970	1 413 870		125	308	190		82	191		-	-	
1975	1 450 163		128	321	198		81	188		-	-	
1980	1 483 866		131	301	186		102	237		-	-	
1985	1 520 389		134	298	184		128	298		-	-	
1988	1 563 017		138	312	193		133	309		-	-	

Källa: Befolkning: RS-marknadsstatistik; Upplagor: 1953-1975, Jonsson (1982) s. 375-376; 1980-1988, TS-boken.

Tabell A:2.2. Upplageutvecklingen för DN, SvD och StT, åren 1950-1988. Tusental.

År	Stockholm				Övriga landet				Total			
	DN	StT	SvD	Summa	DN	StT	SvD	Summa	DN	StT	SvD	Summa
1950	162	70	43	275	95	117	52	264	257	187	95	539
1955	198	67	47	312	102	114	57	273	300	181	104	585
1960	230	69	60	359	113	80	76	269	343	149	136	628
1965	262	69	71	402	122	63	81	266	384	132	152	668
1970	308	-	82	390	129	-	81	210	437	-	163	600
1975	321	-	81	402	131	-	79	210	452	-	160	612
1980	301	-	102	403	103	-	90	193	404	-	192	596
1985	298	-	128	426	104	-	97	201	402	-	225	627
1988	312	-	133	445	101	-	93	194	413	-	226	639

Källa: 1950-1975, Jonsson (1982) s. 375-376; 1980-1988, TS-boken.

Tabell A:2.3. DN:s, StT:s och SvD:s hushållstäckning i Stockholm, 1950-1988. Vardagar, procent.

År	DN	StT	SvD
1950	48	20	13
1955	50	17	12
1960	52	15	14
1965	57	15	15
1970	59	-	15
1975	57	-	16
1980	48	-	19
1985	44	-	19
1988	43	-	18

Källa: 1950-1975, Jonsson (1982) s. 376; 1980-1988, TS-boken.

Tabell A:2.4. Annonssvolym i DN, SvD, StT 1950-1988. Spaltkm.

År	DN	StT	SvD	Total
1950	25,3	14,9	15,4	55,6
1955	32,1	15,2	17,7	65,0
1960	38,7	12,1	19,9	70,7
1965	50,4	10,4	20,1	80,9
1970	52,1	-	17,8	69,9
1975	54,6	-	20,8	75,4
1980	57,0	-	30,4	87,4
1985	63,3	-	39,8	103,1
1988	73,8	-	46,0	119,8

Källa: 1950-1975, Jonsson (1982), s. 372; 1980-1988, årsredovisningar för DN och SvD.

**Tabell A:2.5. Expressens och Aftonbladets upplageutveckling 1950-1988.
Vardagar, tusen ex.**

År	Landsortsupplaga			Stockholmsupplaga			Total
	AB	Expressen	Summa	AB	Expressen	Summa	
1950	57	85	142	113	72	185	327
1955	69	173	242	107	92	199	441
1960	90	241	331	96	133	229	559
1965	164	304	468	108	152	260	728
1970	334	418	752	167	191	358	1 110
1975	331	397	728	146	178	324	1 051
1980	286	359	645	119	164	283	938
1985	243	378	621	100	174	274	895
1988	283	390	673	108	175	283	956

Källa: 1950-1975, Jonsson (1982), s. 379; 1980-1988, TS-boken.

**Tabell A:2.6. Expressens och Aftonbladets busbållstäckning i Stockholm
1950-1988. Vardagar, procent.**

År	AB	Expressen
1950	33	21
1955	27	23
1960	22	30
1965	23	33
1970	32	37
1975	26	31
1980	21	29
1985	15	26
1988	15	24

Källa: 1950-1975, Jonsson (1982), s. 380; 1980-1988, TS-boken.

**Tabell A:2.7. Aftonbladets, Expressens och Aftontidningens annons-volymer
1950-1988. Spaltkm**

År	AB	Expressen	AT	Summa
1950	4,6	2,1	1,8	8,5
1955	9,1	5,2	2,4	16,7
1960	8,6	8,6	-	17,2
1965	7,2	11,2	-	18,4
1970	9,8	13,7	-	23,5
1975	9,4	13,6	-	23,0
1980	9,3	14,9	-	24,2
1985	8,1	15,6	-	23,7
1988	10,0	16,4	-	26,4

Källa: 1950-1975, Jonsson (1982), s. 382; 1980-1988, årsredovisningar från Aftonbladet och Expressen.

Tabell A:2.8. Det statliga dagspresstödet, åren 1970-1979. Mkr.

Budgetår	Summa exkl. lån	Lån ur pressens lånefond	Samdistribu- tionsrabatt	Samverkans- bidrag*	Utvecklings- bidrag	Etablerings- stöd	Produktions- bidrag
1970/71	5,8	14,7	5,8	-	-	-	-
1971/72	46,2	15,4	10,2	-	-	-	36,0
1972/73	86,7	5,0	21,2	-	-	-	65,5
1973/74	89,8	21,8	22,8	-	-	-	67,0
1974/75	119,8	13,1	23,3	-	-	-	96,5
1975/76	124,9	4,2	24,2	-	-	-	100,7
1976/77	173,6	16,2	25,0	1,5	6,0	2,6	138,5
1977/78	220,1	4,6	52,9**	2,2	7,2	1,8	156,0
1978/79	262,8	5,0	62,8	0,5	3,2	2,3	194,0

Anm.*: I samverkansbidrag 1970-talet ingår samproduktionsbidrag, bidrag till annonser-samverkan samt bidrag till branschprojekt.

Anm.**: Det rör sig om två höjningar: den första 1977-07-01 och den andra 1978-01-01.

Ändringarna slog inte igenom helt förrän 1978/79.

Källa: SOU 1980: 32, s. 22.

Tabell A:2.9. Det statliga dagspresstödet, åren 1980-1988.

Budgetår	Lån ur pressens lånefond		Samdistribu- tionsrabatt		Samverkans- bidrag		Utvecklings- bidrag		Etablerings- stöd		Produktions- bidrag		Totalt Presstödet
	Mkr	% av total	Mkr	% av total	Mkr	% av total	Mkr	% av total	Mkr	% av total	Mkr	% av total	Mkr
1980/81	24,3	7,4	63,8	19,5	3,2	1,0	8,8	2,7	1,7	0,5	226,1	69,0	327,9
1981/82	2,5	0,8	56,9	17,2	2,1	0,6	4,8	1,4	2,5	0,8	262,6	79,2	331,4
1982/83	11,7	3,1	56,3	14,9	1,2	0,3	8,4	2,2	2,8	0,7	298,6	78,8	379,0
1983/84	3,9	0,9	56,8	13,2	0,4	0,1	1,7	0,4	3,7	0,9	363,3	84,5	429,8
1984/85	8,5	1,9	56,5	12,7	0,2	0,0	7,2	1,6	0,3	0,1	370,8	83,6	443,5
1985/86	12,5	2,8	57,1	12,9	0,0	0,0	2,4	0,5	0,0	0,0	369,8	83,7	441,8
1986/87	11,6	2,6	57,6	12,9	2,0	0,4	7,7	1,7	1,1	0,2	386,5	86,5	446,6
1987/88	11,2	2,5	58,4	13,0	1,0	0,2	4,8	1,1	-	-	375,7	83,3	450,9

Anm: Etableringsstödet avskaffades efter budgetåret 1986/87.

Källa: SOU 1988:48 s. 28-31.

Tabell A:3.1. DN AB:s rörelseresultat och omsättning 1953-1970. Löpande priser.

År	Rörelseresultat Mkr	Omsättning Mkr	Res/Oms. %
1953	3,06	70	4,4
1954	3,48	79	4,4
1955	4,68	89	5,3
1956	2,68	98	2,7
1957	4,18	113	3,7
1958	6,01	127	4,7
1959	6,11	139	4,4
1960	11,56	155	7,5
1961	10,29	162	6,4
1962	8,33	182	4,6
1963	7,46	209	3,6
1964	5,39	244	2,2
1965	12,04	278	4,3
1966	9,96	300	3,3
1967	18,08	321	5,6
1968	33,02	357	9,3
1969	35,66	392	9,1
1970	26,2	421	6,2

Källa: År, DN AB, 1953-1970.

Tabell A:3.2. DN AB:s kostnader 1953-1970. Löpande priser, mkr.

År	Löner	Tidnings- papper	Transport	Övrigt	Total
1953	22,9	16,2	8,0	19,3	66,4
1954	25,3	20,0	9,2	21,5	76,0
1955	28,1	22,3	9,8	25,2	85,4
1956	32,0	25,0	11,6	27,4	96,0
1957	35,4	31,7	11,2	29,4	107,7
1958	39,5	33,1	13,1	32,7	118,4
1959	43,2	35,7	16,4	34,1	129,4
1960	49,6	39,0	18,7	30,5	137,8
1961	54,1	40,9	19,4	32,8	147,2
1962	59,6	43,9	22,2	39,0	164,7
1963	67,6	48,2	25,1	48,0	188,9
1964	79,1	56,1	26,9	49,5	211,6
1965	87,7	60,4	27,4	59,1	234,6
1966	101,8	65,8	33,3	60,9	261,8
1967	107,1	64,1	36,7	60,9	268,8
1968	117,0	71,6	39,6	64,5	292,7
1969	127,4	79,4	42,6	73,1	322,5
1970	144,6	87,0	47,8	79,4	358,8

Källa: ÅR, DN AB, 1953-1970.

Tabell A:3.3. Större aktieinvesteringar i DN AB 1970-1979. Löpande priser.

Bolag	Mkr
Holmens Bruk AB	
Innehav 1970-01-01	12
Innehav 1979-12-31	37
Investering under 1970-talet	25
Skandia	
Innehav 1970-01-01	0
Innehav 1979-12-31	42
Investering under 1970-talet	42
Totalt 1970-01-01	12
Totalt 1979-12-31	79
Totala investeringar under 1970-talet	67
Övervärde 1979-12-31	41

Källa: Bortn (2001).

Tabell A:3.4. DN AB:s rörelseresultat och omsättning 1971-1988. Löpande priser.

År	Rörelseresultat Mkr	Omsättning Mkr	Res/Oms. %
1971	18,6	423	4,4
1972	31,5	472	6,7
1973	20	513	3,9
1974	41,6	619	6,7
1975	31,4	732	4,3
1976	28,8	860	3,4
1977	4,9	1050	0,5
1978	22	1029	2,1
1979	56	1152	4,9
1980	49	1291	3,8
1981	58	1476	3,9
1982	-3	1571	-0,2
1983	97	1625	6,0
1984	154	1939	7,9
1985	233	2158	10,8
1986	248	2327	10,7
1987	320	2612	12,3
1988	452	3016	15,0

Källa: ÅR DN AB, 1971-1988.

Tabell A:3.5. DN AB:s rörelsekostnader 1971-1985. Löpande priser, mkr.

År	Löner	Tidnings- papper	Transport	Övrigt	Total
1971	156,2	65,9	46,9	120,9	389,9
1972	169	66,2	51,4	138,2	424,8
1973	186,4	74,9	57,2	159,7	478,2
1974	205,8	95,1	64,7	200,8	566,4
1975	242,5	120	76,6	253,0	692,1
1976	287,4	130,3	91,8	302,3	811,8
1977	324,6	131	101,9	337,0	894,5
1978	342,5	138,3	116,6	347,8	945,2
1979	361,8	162,7	130,5	411,4	1066,4
1980	399,9	191,8	149,8	380,8	1122,3
1981	437,5	206,4	169,6	427,9	1241,4
1982	465,3	237,1	189,7	446,9	1339,0
1983	491,4	267,2	209,5	495,7	1463,8
1984	539,5	321,7	237,2	587,6	1686,0
1985	585,1	367,9	256,7	626,8	1836,5

Källa: ÅR. DN AB, 1971-1985.

Tabell A:4.1. Närvarande aktieägare från ägarkretsen Bonnier på DN AB:s bolagsstämma 1953-04-21.

Ägare	A-aktier	B-aktier	Antal röster	Procent
Albert Bonnier HB	1300	428	1728	22,44
Firma Albert Bonnier		185	185	2,40
Albert Bonniers Förlag AB	560	147	707	9,18
Gert Bonnier	6	2	8	0,10
Albert Bonnier jr.	20	7	27	0,35
Hans Jacob Bonnier	5	1	6	0,08
Karl Adam Bonnier	24	8	32	0,42
Lukas Bonnier	25	9	34	0,44
Simon Bonnier	24	8	32	0,42
Tony Bonnier	12	5	17	0,22
Tor Bonnier	81	28	109	1,42
Eva Bonnier	82	27	109	1,42
Gerard Bonnier	24	6	30	0,39
Åke Bonnier	15	5	20	0,26
Kaj Bonnier	36	12	44	0,57
Lisen Bonnier (sterbhus)	90	30	120	1,56
Renée Róna	44	14	58	0,75
Totalt	2348	922	3266	42,42

A nm.: Bonniers totala ägande uppgick vid tidpunkten till drygt 54%.. Totala antalet aktier var 7700, varav 6300 A-aktier och 1400 B-aktier, på vardera 1000 kr, nominellt belopp.

Källa: Bolagsstämmoprot., DN AB, 1953-04-21

**Tabell A:4.2. Större minoritetsägare närvarande vid bolagstämma i DN AB
1953-04-21.**

Aktieägare	A-aktier	B-aktier	Antal röster	Procent
Dehlgren, Ruth	60	20	80	1,04
Hagberg, Harald	56		56	0,73
Heilborn, Helge	35	20	55	0,71
Lenman, Curt (sterbhus)	107	35	142	1,84
Ewa Lenmans Barns Gåvomedel	120	41	161	2,09
Lenman, Lennart	10	3	13	0,17
Ridderstad, Carl	2		2	0,03
Ridderstad, Catarina	11	5	16	0,21
Ridderstad, Christer	1		1	0,01
Ridderstad, Eskil	24	11	35	0,45
Ridderstad, Gunnar	2		2	0,03
Ridderstad, Jan	5	2	7	0,09
Ridderstad, Madeleine	2		2	0,03
Ridderstad, Mikael	30	11	41	0,53
Ridderstad, Per	12	4	16	0,21
Ridderstad, Soldan	4	2	6	0,08
Roxendorff, Dagny	28	9	37	0,48
Karl Staafs fond för frisinade ändamål	41	14	55	0,71
Stiftelsen Dagens Nyheters Understödsfond	102	34	136	1,77
Stockholms-Tidningen AB	44	15	59	0,77
Wester, Ella	1	2	3	0,04
Wester, Harry	15	4	19	0,25
Wester, Maud	7	1	8	0,10
Wester, Nellie	66	24	90	1,17
Wester, Rolf	7	2	9	0,12
Wester, Tord	7	1	8	0,10
Totalt antal aktier	799	260	1059	13,75

Källa: Bolagsstämmoprotokoll, DN AB, 1953-04-21

Tabell A:4.3. Större aktieägare i Tidnings AB Marieberg åren 1987-1988.

Akteägare	1987		1988	
	Aktiekapital (%)	Röster (%)	Aktiekapital (%)	Röster (%)
Deni	12,54	44,78	12,5	44,63
Löntagarfonderna	11,56	4,13	10,16	3,63
Nordfonden				
Fond Väst				
Mellansvenska				
Trefond				
Bonnierföretagen	11,26	17,97	13,81	19,58
Skandia	9,12	3,26	8,44	3,06
Banco aktiefonder	8,44	3,01	5,00	1,79
Folksam	6,25	2,23	9,18	3,28
Länsförsäkringar	3,06	1,09	2,16	0,77
Gerard Bonniers dödsbo	2,79	1,72		
Stiftelsen Volvoresultat	1,94	0,69	2,14	0,76
Wasa försäkringar	1,6	0,57	1,82	0,64
Första Sparbankens aktiefonder	1,31	0,47		
Föreningsbankens aktiefonder	1,24	0,44		
SHB:s pensionsstiftelse	1,17	4,1	1,25	4,18
SHB:s aktiefonder	0,99	0,35	0,62	0,22
Trygg-Hansa	0,72	0,26	1,89	0,67
Karl-Adam Bonnier		0,65		0,52
Simon Bonnier		0,47		0,47
Total	73,99	86,19	68,97	84,20

A nm.: A ntalet aktieägare uppgick 1987-12-31 till 5000 stycken och till 6700 1988-12-31.

A kternas nominella värde var 10 kr. A ktiekapitalet 1988-12-31 var 246,5 Mkr, fördelade på 19.718.512 st. A -aktier med en röst och 4.929.628 C-aktier, med vardera 10 röster.

Källa: Å R, Tidnings AB Marieberg, 1987, s. 29.; Å R, Tidnings AB Marieberg, 1988, s. 25.

Tabell A:4.4. Sammanställning av Dagens Nybeters AB:s styrelse 1953-1988.

År	Antal möten	Ledar	Suppleant	Ägar	Intern	Extern	Arbetsr	Totalt	Ordf.	Vice ordf.	VD
1953	7	6	2	5	3			8	TB	YL	HH
1954	9	6	4	7	3			10	TB	YL	HH
1955	9	6	4	7	3			10	TB	YL	HH
1956	10	6	3	7	2			9	TB	YL	HH
1957	7	6	3	7	2			9	TB	YL	HH
1958	7	7	3	7	3			10	TB	YL	HH
1959	8	7	3	7	3			10	TB	YL	HH
1960	8	6	6	7	5			12	KB	YL	HH/EH
1961	7	7	6	7	6			13	KB	YL	EH
1962	6	7	6	7	6			13	KB	YL	EH
1963	7	7	6	7	6			13	KB	YL	EH
1964	9	7	6	7	6			13	KB	YL/ÅB	EH
1965	12	7	6	7	6			13	KB	ÅB	EH
1966	8	7	7	6	6	2		14	KB	AB	EH
1967	8	7	7	6	6	2		14	KB	AB	EH
1968	8	7	7	6	6	2		14	KB	AB	EH
1969	8	7	7	6	6	2		14	KB	AB	EH
1970	7	7	7	6	6	2		14	KB/AB	AB/GB	EH
1971	8	7	7	6	6	2		14	AB	GB	EH/BL
1972	11	7	7	6	5	3		14	AB	GB	BL
1973	8	7	7	6	5	3		14	AB	GB	GD
1974	8	7	7	6	5	3		14	AB	GB	GD
1975	10	7	7	6	5	3		14	AB	GB	GD
1976	8	7	7	6	5	3		14	AB	GB	GD
1977	9	9	7	6	6	4		16	AB	GB	GD
1978	10	12	8	6	6	4	4	20	AB/JW	GB	GD
1979	8	13	8	6	6	4	5	24	JW	GB	GD
1980	8	12	8	6	6	4	4	20	JW	GB	CR
1981	7	12	8	6	6	4	4	20	JW	GB	CR
1982	6	12	8	6	6	4	4	20	JW	GB	CR
1983	6	13	9	7	7	4	4	22	JW	GB	CR
1984	5	13	9	7	7	4	4	22	JW	GB	CR
1985	6	13	9	7	7	4	4	22	JW	GB	CR
1986	5	13	10	7	8	4	4	23	JW	GB	CR
1987	6	13	10	7	8	4	4	23	JW	GB	CR
1988	6	14	12	7	10	4	5	26	JW/OM	GB/TOB	CR

Anm. TB= Tor Bonnier; KB= Kaj Bonnier; AB= Albert Bonnier jr; ÅB=Å ke Bonnier; GB= Gerhard Bonnier; TOB= Tomas Bonnier; YL = Yngve Larsson; JW= Jan Wallander; OM= Olle Måberg; HH= Helge Heilborn; EH= Erik Huss; BL = Bert Lindström; GD= Gustaf Douglas; CR= Clas Reuterskiöld.

Källa: Egen bearbetning

**Tabell A:6.1. Dagens Nybeters Intressenter, Bonnier & Co. Aktieinnehav
åren 1953-1988**

År	Aktieslag A-aktier	B-aktier	C-aktier	Antal andelar
1953	1925	780		600
1954	2888	780		600
1955	2888	780		600
1956	2938	790		600
1957	2944	790		600
1958	5888	790		600
1959	5955	790		600
1960	6040	790		600
1961	6054	801		600
1962	6085	808		600
1963	6186	808		600
1964	6206	808		600
1965	8148	8430	44470	600
1966	7028	8520	44470	600
1967	7031	8580	44530	600
1968	8595	8600	59761	600
1969	7215	8610	61153	600
1970	8649	8620	76762	600
1971	4062	8630	78224	600
1972	3764	8630	78522	600
1973	11292	17280	235566	600
1974	11292	17280	235566	600
1975		17280	222566	586
1976		17280	289336	572
1977		17280	289336	572
1978		17280	289336	572
1979		17280	270846	526
1980		17280	270846	526
1981		17280	270846	526
1982		17280	256696	503
1983		17280	256696	503
1984		17280	256696	503
1985			770088	503
1986			770088	503
1987			3080352	503
1988			3080352	503

Källa: Årsredovisningar, Dagens Nybeters Intressenter HB, Bonnier & Co., 1953-1988.
Albert Bonnier AB:s arkiv.

Tabell A:6.2. Delägare i Dent HB och deras ägarandelar.

Delägare	1954	1961	1977	1988
Tor-grenen				
Tor Bonnier	14	1	1	
Albert Bonnier jr	80	6	6	10
Jeanette Bonnier		37	37	30
Charlotte Forsell		10	10	
Markus Forsell		9	9	9
Jenny Forsell		9	9	9
Christel Westerborg(Engelbert)		9	9	9
Lukas Bonnier	24	4	4	4
Daniel Bonnier	12	14	14	
Jacqueline Bonnier (Campagne)	12	14	14	14
Peder Bonnier	6	14		
Jan Bonnier	6	14		
Johan Bonnier (& Co KB)	60	60	60	60
Simon Bonnier		4 1/3	4 1/3	4 1/3
Sam Bonnier				1/9
Betty Bonnier				1/9
Felix Bonnier				1/9
Karl Adam Bonnier		4 1/3	4 1/3	4 2/3
Mikael Bonnier		4 1/3	4 1/3	4 2/3
Åke-grenen				
Åke Bonnier	120	12	12	
Gerard Bonnier	50	10	10	30
Karl Otto Bonnier	18	46	46	46
Eva Bonnier (Engström)	18	46	46	46
Pontus Bonnier		46	46	46
Åke Bonnier jr		46	46	46
Kaj-grenen				
Kaj Bonnier	90	3		
Tomas Bonnier	30	19	20	20
Marie Bonnier	30	20	20	20
Kaj Bonnier jr		20	20	20
David Bonnier		59	60	60
Suzanne Arnheim (Bonnier)		14	15	9
Betty Arnheim		15	22	
Peter Sjögren		15	23	1
Jan Sjögren		15		
Totalt antal andelar	600	600	572	503
Totalt antal aktieägare	16	31	27	26

Källa: Årsredovisning, Dagens Nybeters Intressenter HB, Bonnier & Co., 1953, 1961, 1977, 1988. Egen bearbetning baserad på av Dag Sundberg sammanställd översikt. Albert Bonnier AB:s arkiv.

Tabell A:6.3. Delägare utlösta ur Deni 1953-1988.

Utlösta delägare	Antal andelar
Tor-grenen	
Jan Bonnier	14
Peder Bonnier	14
Daniel Bonnier	14
Charlotte Forsell	10
Jacqueline Campaigne	14
Kaj-grenen	
Jan Sjögren	15
Peter Sjögren	23
Betty Arnheim	22
Totalt	126

Källa: Sammanställning, Dag Sundberg. Albert Bonnier AB arkiv.

Tabell A:6.4. Släktgrenarnas ägarandelar i Deni vid olika tidpunkter.

	1953	1965	1977	1988
Tor-grenen	214	214	186	179
Åke-grenen	206	206	206	214
Kaj-grenen	180	180	180	110
Totalt antal andelar	600	600	572	503

Källa: Årsredovisningar, Dagens Nybeters Intressenter HB, Bonnier & Co., 1953, 1965, 1977, 1988. Albert Bonnier AB arkiv.

Summary – Bonnier Ownership and Effective Control of Dagens Nyheter AB

The Owner, the Market and the Firm

Control of the mass media has long been controversial in Sweden. Newspapers are seen to play a key role in a democracy. They oversee and evaluate the power structure, constitute a forum for debate, mold public opinion and influence the formation of popular values. Historically, the Swedish daily press has been dominated by private interests, not infrequently families. Thus, several of the major papers are owned by the Bonnier Family, for example Expressen and Dagens Nyheter. Currently this is done through Bonnier AB, replacing the previous holding company, Dagens Nyheter AB (DN AB). This situation has been criticized from various political directions on the grounds that it might lead to inappropriate owner influence on public opinion and limitations on free and open debate concerning public issues. Instead of being seen as one resource among others within the firm, needed to create value, ownership has been considered a problem. Is it possible that the influence of politics on the daily press actually has made the newspaper business a protected branch lacking adaptability? Seldom if ever has the value creating function of the owner been discussed. Indeed, the clear tendency towards ownership concentration among Swedish daily newspapers might have its basis in a lack of competent owners. Perhaps, in turn, this is associated with the long standing neglect of ownership competence as a resource? Swedish government newspaper policy has taken the form of subsidies to weak and endangered papers. Enacted by the Social Democratic and Center (formerly Farmer) Parties, these subsidies have been criticized from the political right as being partisan. Their effect on a number of local newspaper markets has been considerable.

The Bonnier Family owns a major media group in the Nordic Countries, and it is Sweden's largest newspaper owner. One of the principal tasks of this thesis is to clarify the Family's ownership behavior over the generations and what functions it has performed within the enterprise. Since dawn of the 20th century, the Family has been represented on the board of directors of DN AB, and since the mid-1920's it has held an ownership majority in the Company. A system of differentiated share voting instituted in connection with the stock market introduction of DN AB in 1965 allowed the Family to retain over 50% of the company votes through 1988, making it reasonable to refer to DN as a family dominated joint stock firm.

In addition to the Bonniers, in the early 1950's there were a number of small private shareholders, mostly families belonging to traditionally liberal circles. Like their newspaper DN, the Bonnier Family had long subscribed to a basically liberal political philosophy. The stock market introduction of DN AB changed it from a firm owned by families to one with substantially more owners and a less stable ownership structure. During the late 1980's, it became a popular holding among institutional investors. Whether DN truly was a Bonnier newspaper became a matter of debate. At the same time, it is clear that the Family, unlike other owners, had great influence on the Firm. Its ownership position was strengthened during the 1980's and 1990's through stock purchases by AB Bonnierföretagen (Bofö). In 1998, DN AB was bought out from the Stockholm Stock Exchange by Bofö, and thereby became a private holding.

In contrast to the situation in their wholly owned firms within Bofö, the Family had had to show some consideration for the minority owners in DN AB. Three branches of the family (the Tor, Åke and Kaj branches) cooperated in DN AB, while in Bofö only the first two were involved. Unlike the situation in Bofö, Family members were never executives or employees of DN AB. Still, the Family was represented on the board of directors, usually with a one of them serving as chairman.

During the period 1953-1988, the Family's long term investments were consolidated in a designated holding company, Dagens Nyheters Intressenter HB (Deni). The Family's monitoring and control of DN AB from various strongholds, the board of directors, the board's chairmanship and Deni, has constituted a central aspect of this thesis. A question of prime interest has been the relationship between the owner and the firm. It concerns how the ownership group has dealt with long term changes in the Firm's environment, as well as with how adaptation to new circumstances has been balanced with the maintenance of a voting majority and control over the Firm.

In a joint stock company, a family can seldom act exclusively in its own interests. That, however, does not preclude it from maintaining a long-term involvement. Furthermore, a joint stock company has the advantage of being able to finance investments and expansion, often a critical problem for family firms, via the capital markets. Improved transparency is also likely to benefit all owners. Since the Bonnier Family possessed a large ownership interests it had an incentive to exercise a certain control over the Firm's management, both to avoid principal-agent costs and to influence the choice among long-term strategic alternatives. The evolution of the Firm also affects the Family and its ownership position. Its

ability to handle the Firm's strategy formation and, in various ways, to contribute to its development, is an important of the ownership function.

The aim of the thesis is to present a broad picture of the Family's influence on the market and within the Firm. It concerns questions that in various ways affected the Family's position on the Stockholm market for daily newspapers, as well as its relationship with and power within the DN AB concern.

- ❖ What factors determined the newspaper Firm's economic and organizational development?
- ❖ How was the Bonnier Family's oversight and control of the Firm structured?
- ❖ What factors determined the concrete content of the Family's monitoring and control activities?
- ❖ What means did the Family possess for handling family, firm and market changes?
- ❖ How has the Family justified and maintained its position within the Firm?

The Firm and the Market

DN was the market leader on the daily newspaper market in Stockholm. Its papers, Expressen and Dagens Nyheter, each dominated its own sub market. The evening paper market was more national than the principally local morning paper market. Still, the morning papers, DN, Svenska Dagbladet (SvD) and Stockholms Tidningen (StT), all had some distribution outside Stockholm. As predicted by economic theory, the paper with the largest local distribution also had a clear competitive advantage. Seniority to some extent, but even more so size, worked in favor of DN and its evening sister paper Expressen. They benefited from economies of scale, and therefore lower unit costs, and greater advertising revenues. Technological advances in newspaper production accelerated during the 1970's. An initial result of the new technology was increased production capacity. This, in turn, threatened to accelerate the elimination of papers that lacked the resources to invest in new machinery and installations. The technical transformation in communications and production altered competitive conditions, not always to the advantage of the established papers.

In a market characterized by monopolistic competition or differentiated oligopoly, product differentiation is of great importance. The thesis has demonstrated how the various papers were able to protect their market share by differentiating their

product. For Aftonbladet this meant being a Social Democratic alternative among non socialist papers. Its sister morning paper, StT, however, failed to develop an effective survival strategy, principally because it was not particularly strong on the local market and had a relatively low income readership. The great advantage of SvD relative to StT was that it had a higher income readership which, in turn, attracted more brand name and nationally directed advertising. Given the dependence of the morning papers on advertising, this was to be of great importance.

One distinct aspect of the newspaper market is that not only economic values and calculations play role. In addition idealistic and ideological motives matter. Thus, for example, DN's efforts to maintain circulation outside Stockholm can be seen as a waste of resources. It would have been more profitable to concentrate on the local market, Stockholm and its immediate surroundings. Instead efforts were made to retain a national position. The principal motivation seems to have been that it was considered journalistically essential for a leading paper to be read nationally. The danger of such a strategy, of course, is that it could increase costs while, at the same time, losing local circulation to a paper that focused its reporting more closely on Stockholm. Since no such paper existed, however, there was no clear threat to DN. Still, this reasoning implies that even large newspapers can be unprofitable, as indeed was the case with DN during the 1970's and SvD during the entire period. Clearly the drive to own newspapers also depends on non-economic motives. Such motives, of which a number can be visualized, however, may vary from case to case.

As a consequence of its market leadership, its coordination and its large scale production, the DN AB concern was more profitable than its competitors. During the 1950's, DN had established itself as the leading opinion maker in Sweden. At the same time, Aftonbladet was forced to financially support its weak morning sister paper StT. Aftonbladet's situation improved after StT was closed in 1966. In order to protect what the administration and readership of Aftonbladet considered to be its special character, an offer for joint production with DN was declined during the 1970's. Such a tie in with DN and the Bonniers was considered unsuitable.

All the newspaper firms broadened their activity base during the 1970's and 1980's, the principal example being the DN AB concern. It made substantial investments in new activities, including real estate, movie production and innovation based companies, as well as in accumulating a stock portfolio. The core activities were developed but, in addition, competence was sought in other

areas. The principal driving force seems to have been the fact that both the circulation and the advertising markets weakened during the 1970's. It was only natural for a cyclically sensitive company such as DN AB to strive for stability. One approach was diversification, a trend that became quite strong among Swedish firms during the 1970's.

A line dividing two different periods can be drawn in approximately 1970. Prior to then, both the circulation and the advertising revenues of the papers were increasing. After 1970, the readership market took on more the characteristics of a zero sum game.

The Owner and the Firm

Ownership Influence in Practice

In order to avoid presenting an excessively stereotypical image of the Family as a single unit, I have emphasized shades of difference among the members. The extent of an individual member's ownership turns out to have had little effect on his influence. Rather, a family member's role has depended on his ability to exercise practical influence on the Firm. The Family's representatives on the board had real opportunities to affect policies not available to other owners. Thus, to some extent position and power went together. In the long run, however, it depended on the individual's competence and willingness to act.

What competence did the Family possess? First of all, the Family's most prominent representatives were well-informed concerned DN AB's activities and its economic situation. They thus functioned effectively as overseers and as advisors and consultants for the CEO. Their wide competence in the media field also made them helpful in predicting future developments. Those on the board, remained there for many years, giving them valuable experience and creating stability. Those with substantial competence and major ownership holdings have a greater ability to move quickly than do smaller owners. Unlike the former, the latter can only influence long term developments by organizing themselves. Judged by this simple model, the Bonnier Family was in a good position to exercise active ownership. The results of this study, also paints a picture of an experienced and able group of owners that with luck and skill succeeded in managing a changing, often hostile, environment.

How then was the Family's policy of supervision and control of the Firm formulated and what factors determined its content? Various aspects have

previously been emphasized as important for the Family's system of supervision. The Bonnier Family has been able to appoint the board and thus to select the chairman and the CEO, as well as other key officers of the Firm. Frequently, however, Family members coordinated their actions, not at stockholder or board meetings, but in advance through Deni. It was among the owners of Deni that it was decided who would sit on the DN AB board, as well as who would serve as chairman. In a few cases, there were even discussions of personnel appointments, such as the editor in chief and various administrative positions. The coordinating role of the ownership-company, Deni, has been emphasized in the thesis. With an expanding group of owners, this Company became increasingly important for maintaining Family unity and implementing active ownership. That the increase in the number of owners made maintaining unity harder has been demonstrated. Thus, the older owners who sat on the board played an increasingly important role as unifiers of the ownership group. In order to retain the confidence of the rest, these elders initiated a discussion concerning the principles of ownership and its appropriate role.

By tradition, the Bonnier Family had three regular and three alternates seats on the DN AB board, following a rule of continuous succession. Once chosen, these members normally served for a very long time. They thus accumulated a level of competence that lent a certain stability to the work of the board. Over time, the ownership group's relative position was weakened by the addition of more outsiders. The Family's ability to choose the members, however, gave them an element of control, as well as the ability to replace members. Through their position on the board, the ownership family was able to oversee the work of the CEO and to implement changes in the Firm and its strategy. I have demonstrated the importance of this arena in several strategic situations. The purchase of a large block of shares in the Holmen paper company constituted a strategic vertical integration move intended to secure the supply of newsprint. Tor Bonnier, together with the CEO Helge Heilborn, was clearly a force behind this action. Similarly, the owners were active with regard to major investment decisions such as the large commitment to the new Marieberg facilities and the adoption of new technology. The diversification of the 1970's, designed to strengthen the Firm financially and to find new areas for expansion, was pushed by the Family through Albert Bonnier, Jr. He was also a strong advocate of joint production with the other Stockholm papers.

The Bonniers had a considerable influence on economic matters, especially as advocates, throughout the period. The CEO and the chairman seem to have worked especially closely when either Tor Bonnier or Albert Bonnier, Jr. held the

later post. During his tenure, Albert tried in various ways to get the CEO to introduce changes in the newspaper firm. The relationship between the board and the ownership firm Deni was such that the other owners continuously received reports on the Firm's activities. Starting during the 1970's, DN AB's CEO participated in the Deni meetings and discussed various questions with the members of the ownership group.

For a decade, from 1979 through 1988, the Family permitted an outsider, Jan Wallander, to serve as chairman. He attempted to establish an independent position and to free himself from the influence of the Bonniers. These attempts resulted in growing discontent among the owners. When Wallander resigned as chairman, the Family chose a closer ally, Olle Maberg who then was CEO of Bonnierforetagen. This move also confirmed that Bofö had become a major owner of the DN AB concern.

In addition to the editors in chief of DN and Expressen, the CEO was a member of the board. During the late 1960's and 1970, a pair of external members were added, principally to strengthen the Family's position in the face of plans to add employee (or union) representatives. The external members could be expected to display loyalty concerning important decisions. Since the discussions of the board were limited to economic, and sometimes social but never editorial, questions, the Family could not use it as a vehicle for influencing the newspapers. The senior family members, however, participated in the selection of editors in chief. In addition, they could influence the employment contracts offered to them. Indeed, these contracts made it possible for the chairman to discuss important questions with the editor. The point of this clause in the employment contract was to bind the editors to the paper's liberal tradition. It thus constituted a means for the board and the owners to exert some degree of control over the paper's content. As it turned out, however, the Family had a considerable influence on personnel decisions, but found it much harder to exercise direct control over the paper. The traditional role of the Bonnier Family was to select the editorial leadership and then to let them work according to their own best journalistic judgment. Some editors in chief were aggressive and rejected any type of ownership influence. Others welcomed discussions with the owners. It was implicitly understood that it was the older generation that would initiate discussions with the editors, usually the chairman or vice chairman. Tor Bonnier was among the more active owners in this regard. His broad competence, diplomatic skill and air of authority gave him a certain influence. Like his father Tor, Albert Bonnier Jr. was a forceful individual who also tried to influence the editorial staff, although principally in terms of its organization. Following in the footsteps of his predecessors, he maintained the

Family's tradition of serving as a balancing force vis a vis DN's editor in chief. The chairman's importance for DN's editorial work declined over time, and especially so when Jan Wallander took over as chairman. The relationship between DN and the Family had its ups and downs. Sometimes it was relaxed, at other times tense. Following a growing distrust between the Family and DN during the 1960's and 1970's, the relationship was normalized during the 1980's. Discussions between newspaper owners and managers, even unintentionally, can be perceived as constituting pressure. The work of the staff is regulated by their employment contract which thus serves as a protective shield. The owners do not face any such fixed boundaries, which might be considered a reason for them to keep their distance.

Tor and Albert were both in a strong position relative to the Firm and to the CEO because they also oversaw the Family's other holdings. Kaj Bonnier, whose branch of the Family was not as involved, did not carry the same authority. While being a person who could act on his own under many circumstances, when it came to DN AB, Albert had reason to show consideration to the Family branch (the Kaj branch) that did not participate in the Family's other enterprises grouped into Bofö.

Albert was utterly serious about his roles as head of the Family and chairman of the Firm. It was his task to gather and unify the ownership majority in Deni. He met with the two other elders, Gerard and Tomas, in order to discuss important upcoming issues at Deni meetings, sometimes in the presence of the CEO of DN AB. By thus bringing the other Family branches on board, Albert was able to smooth the passage for changes planned for DN AB and Deni.

On Albert's initiative, the newspaper concern's CEO began to participate in the meetings of Deni. This was partly to inform the younger and more passive owners, partly to give the CEO the opportunity to discuss current issues with the ownership group. The CEOs are also likely to have been interested in meeting with the Family and informing them about their plans for the Firm. Albert thus added an additional channel to the already existing arsenal of information and influence paths available to the broader ownership group. The Bonniers were thus in a good position to exercise ownership control. Deni's decision making meetings became a forum where the elders' experience of ownership control, as well as of the constraints facing newspaper owners, could be passed on to the younger generation of owners.

Albert Bonnier, Jr. was the dominant voice in the selection of DN AB's CEOs, both in the case of Gustaf Douglas and, later, that of Clas Reuterskiöld. Given his

central position, there were few if any important questions that could by pass him. Thus, through him, the ownership Family held a strong position.

The Family expected unwavering loyalty from the CEO, but also initiative and the associated self reliance. Thus he did not always receive clear directives, instead being expected to act on his own. Tougher economic times clearly caused the Family to increase its pressure on the Firm's leadership. A number of missteps on the part of Gustaf Douglas also caused the lead owner, Albert Bonnier, Jr., apparently on his own initiative but after consulting with his cousins Gerard and Tomas, to seek a more industry oriented replacement. Here the personal nature of the ownership was both prominent and decisive. Albert pushed and pulled the CEO in several directions. Specific rate of return goals were not important for him. He clearly put growth and expansion ahead of short term profitability. This perspective characterized the 1970's. During the 1950's and 1960's, Albert had developed Bofö into a conglomerate. His ambition apparently was to also broaden the activities of DN AB. Nothing indicates, however, that the choice of specific investments was made by him. Rather, the actual implementation of the strategy was the work of Gustaf Douglas.

The Determinants of Ownership Influence

In addition to the ability of particular individuals to influence the Firm, other factors determined the extent of the Family's influence on the DN AB concern. The Concern's financial condition turned out to of great importance for how ownership power was exercised. During periods of expansion there was no reason to object to how the Firm was managed. During the 1970's, when DN AB experienced more difficulty, the owners had more reason to intervene and to seek change. It has been argued that business cycle sensitivity was decisive for DN AB's choice of strategy during the 1970. A full understanding of the choices made, however, requires an institutional explanation.

The Family's ownership behavior was clearly affected by changes in the political and ideological climate. Legislation in the areas of taxation, mass media and anti-trust, as well as changes in the labor market, played their role. The newspaper concern's renewed emphasis on its core activities during the late 1980's and early 1990's, together with the Family's ability to increase its newspaper ownership, clearly reflects a change in social attitudes. The importance of the ownership role in business came to be increasingly recognized. The ownership structure of the Firm, that is the Family's majority holding, was a sensitive matter as it affected the Firm's market behavior. It certainly influenced its ability to engage in long term cooperation with its principal rivals, Aftonbladet and SvD. The Bonnier Family

was in no position to acquire additional newspapers or media companies. The Bonniers appear to have been well aware of their position and, consequently, were very careful in their media market behavior. The newspaper concern made only one controversial investment, that in AB Svensk Filmindustri. The founding of Dagens Industri (Today's Business) in 1976, like the earlier start up of Expressen, was clearly done to take advantage of an expanding market. In both these cases, the Family acted with entrepreneurial spirit and they displayed a willingness to accept the political and economic risks associated with their new business ideas.

The actual influence of the owners was constrained by political and economic realities and by the resources of the Firm. In addition, however, there were self-imposed limitations. Thus, for example, the promise made many decades ago by Karl Otto Bonnier that he would refrain from trying directly to influence the editorial staff and instead leave them free to mold the paper, was to a certain degree honored by later generations. An important thing was that the family thought that they played this traditional role. Tor Bonnier felt less bound to this tradition than perhaps Kaj Bonnier.

Principles of Ownership

What has made it possible for the Family to adapt so successfully to change? Good advisors have played a role, both with suggestions and encouragement. Lawyers and accountants have encouraged the ownership group to meet regularly under the auspices of Deni, and they have provided background material and advice concerning difficult decisions. Their careful behavior has created favorable conditions for the continued unity and ownership control of the Family. In addition it has been possible for individual Family members to consult with these lawyers and accountants concerning their personal tax problems, a matter of some considerable importance especially for an entrepreneurial family. Generally speaking, they have provided the Family members with good advice concerning their finances, including estate planning. Another contribution of the Family to DN AB has been financial strength. Even though DN AB was listed on the Stockholm Stock Exchange, the outside stockholders have tended to view the Family Bonnier as guarantors of financial stability and corporate success.

Continuity was of great importance to the Family. Maintaining ownership and control over the generations, however, put great demands on family members. They had to have both the ability and the will to adjust to a changing environment. Such change occurred both within the Family and the Firm, as well

as on the market. A growing Family, with more and more individuals becoming part owners of DN AB, contained a built in risk. Divisions within the Family could threaten both the Family's unity and its position in the Firm. It requires good judgment to be able to transfer responsibility and ownership to a new generation in a way that is both fair and prudent.

The number of passive family share owners has grown steadily. Despite this, the group has held together surprisingly well. The two principal forces responsible for this success are tradition and contractual limitations. As the number of Family share holders has grown, tradition and identification with DN have become tools used by the older generation to hold the family together and to create Family loyalty towards DN.

One way for the Family to maintain control from generation to generation was to foster the tradition of ownership. The Bonniers' ownership of a major newspaper concern has been considered a guarantee of sorts that the paper would have a broadminded and generally liberal outlook and, indeed, that in a time of crisis Sweden would have a free press. The Bonnier ownership group's self image as a defender of free expression has played a decisive part in defining its ownership function and its role in DN. In fact the connection between the outlook of Family and that of the paper has been so close that the Family sees itself and DN as one and the same in their joint defense of free expression. Maintaining and expanding this self perception has been the basis of their role as owners. It required being represented on the board, and retaining influence over appointments, including the chairmanship, as well as over financial and strategic decisions. Tradition was important for the Family, especially so for its older members. It is also clear that this "irrational" attitude towards the Firm and its activities could be passed from generation to generation.

Not only information and persuasion, but also social pressure, was used to try to increase the younger generation's interest in the newspaper concern. As chairman of Deni, Albert Bonnier, Jr elected to invite the CEO of DN AB, and to let the owners question him. Albert argued that owners such as the Bonniers were needed in the world of media because of their knowledge, their ability to balance various forces within the enterprise and their guaranteeing of a free press. In order to hold together such a large and growing family group of owners, such measures were needed to encourage identification with and solidarity among the group.

During the 1970's, the Bonnier Family considered various alternatives to maintain control of DN AB. The great majority of the owners wished to continue and hold on to the Family's position in the Firm. On occasion, changes were required to

secure the group's position. Stock market listing was a way of dealing with potential future problems. Another possibility was to seek cooperation with a financially strong partner such as Bofö. During the 1970's, it is clear that DN played an increasingly active role in the Bonnier's media strategy. Bofö's purchase of SF in 1983, as well as the founding of Dagens Industri, tied the companies together. Bofö's increasing ownership of DN AB during the 1980's, was evidence of the slow but steady coalescence of the Bonnier sphere into a single unit. For Bofö, the purchase of shares of DN AB represented a further commitment to the newspaper business. The establishment of Dagens Industri also played a role in Aftonbladet's definitive rejection of the offers of cooperation. Those opposed to and skeptical of such cooperation became even more determined when Bonniers initiated a new paper. More generally, the press situation was politically sensitive. The Bonnier's dominant position was controversial and SvD was in a very difficult financial situation.

A risk facing an expanding group of owners is that their ownership will be become dispersed, leading to a loss of their majority or even of effective control. In the case of DN AB, the Bonnier Family arranged for their majority holding itself to become the unit of their ownership. It was Deni's sole expressed purpose to administer this holding so that the majority was maintained and preferably expanded. The founding of Deni, the Family's own special holding company that collected the DN AB shares, was an extremely important event in the ownership group's history. It was the company where three Family branches joined hands and whose purpose was to maintain a voting majority in the DN AB concern. Contracts binding the three branches together, even over several generations, were a major contributor to the maintenance of Family unity.

Towards the end of the period, the ownership share of the Kaj branch having declined, the Tor and Åke branches took the initiative. There was no intent to aggressively acquire the Kaj branch's shares and power. Rather, they acted in order to maintain the Family's power in DN AB, even should the system of differential voting among classes of shares be banned.

In addition to tradition, other motives for the Family's long term newspaper ownership have been uncovered in this study. An ideological aspect has been present, as well as nostalgia and considerations of social prestige. Even a self preservation instinct can be detected behind the Bonniers' long term ownership of DN AB. Being a famous capitalistic jewish family had not always been easy. Occasional threats and negative press has helped to strengthen the bonds between members of a large family. Tor Bonnier, as well as his son Albert Bonnier, Jr, was

from time to time worried that non-democratic sentiments could impose threats onto the Bonnier-family and that some of these threats could take anti jewish expressions. Viewing themselves and the family as a balancing factor in DN therefore had a more profound and existential undertone.

Referenser

Källor

Otryckta källor

Interviewer

Bonnier, Carl-Johan, 2000-08-23.
Bonnier, Tomas, 2000-09-18; 2001-11-2.
Bonnier, Pontus, 2000-12-21.
Måberg, Olle, 1997-10-20.
Sundberg, Dag, 2000-12-05; 2001-11-09.
Nycander, Svante, 2000-12-06.
Hadenius, Stig, 2001-06-06.
Borin, Leif, 2001-06-04.
Ekström, Torsten, 2000-06-27; 2001-10-25.
Kopp, Jürgen, 1997-11-19.

Albert Bonnier AB:s arkiv (ABA)

Dagens Nyheters Intressenter HB, Bonnier & Co.

Statistik, 1953-1988.
Årsredovisningar, Dagens Nyheters Intressenter HB, Bonnier & Co., 1953-1988.

Cederqvist Advokatbyrås arkiv (CA)

Dagens Nyheters Intressenter HB, Bonnier & Co.

Dossierer om Dagens Nyheters Intressenter HB. A.1.
Förvaltningsrådsprotokoll, Deni HB, 1953-1988. B.1 - B.2.

Föreningen Stockholms Företagsmänns arkiv (FSF)

Dagens Nyheters Intressenter HB, Bonnier & Co.

Styrelse och mötesprotokoll, 1964-1977. A1:1., vol 1-3.
Korrespondens 1964-1977, E 1.

AB Bonnierföretagen

Utgående brev, Albert Bonnier jr, 1964-1988. B1AA, vol 1-14.
Utgående brev, Olle Måberg, 1981-1987. B1AC, vol 1.

Korrespondens, Albert Bonnier jr med koncernföretagen E1AAB, Albert Bonnier med familjen. vol 8, 1974; vol 15, 1976-78.

Korrespondens, Albert Bonnier jr med verkställande direktörer. E1AAC. Clas Reuterskiöld, vol 13.

Handlingar rörande Dagens Nyheter och Expressen. F5I., vol 1-7.

Albert Bonnier jr. Privata handlingar. Ö1. Korrespondens vol 2-4, 1968-1986.

Dagens Nyheters AB:s arkiv (DA)

Dagens Nyheters AB/Tidnings AB Marieberg

Styrelseprotokoll, 1953-1988. En volym per år.

Bolagsstämmoprotokoll, 1953-1988. Ingår i styrelseprotokollsvolymer (ovan).

Direktionsprotokoll åren 1973-1977, samt minnesanteckningar åren 1977-1981.

Bonnier, T. 1953, "Bonniers och DN, några erinringar." Korrektur exemplar, Stockholm.

Övriga arkiv

Tomas Bonniers privata arkiv

Brev, Tomas Bonnier till Jan Wallander, 1998-12-06

Tryckta källor

Statens offentliga utredningar (SOU)

SOU 1965:22, *Dagspressens ekonomiska villkor*. Betänkande av 1963 års pressutredning. Stockholm.

SOU 1968:7, *Åtgärder och inflytande inom det svenska näringslivet*. Stockholm.

SOU 1968:48, *Dagspressens situation*. Betänkande av 1967 års pressutredning. Stockholm.

SOU 1975:11, *Svensk press: Tidningar i samverkan*. Betänkande av 1972 års pressutredning. Stockholm.

SOU 1975:78, *Svensk press: Pressens funktioner i samhället*. Betänkande av 1972 års pressutredning. Stockholm.

SOU 1975:79, *Svensk press: Statlig presspolitik*. Betänkande av 1972 års pressutredning. Stockholm.

SOU 1980:28, *Massmediekoncentration*. Betänkande av massmediekoncentrationsutredningen. Stockholm.

- SOU 1980:32, *Stödet till dagspressen*. Betänkande av dagspresskommittén. Stockholm.
- SOU 1988:38, *Ägande och inflytande i svenskt näringsliv*. Betänkande från ägarutredningen. Stockholm.
- SOU 1994:94, *Dagspressen i 1990-talets medielandskap*. En expertrapport för pressutredningen. Stockholm.
- SOU 1994:145, *Ägarkoncentration i dagspress och radio/TV*. Stockholm.
- SOU 1997:92, *Mediaföretag i Sverige – ägande och strukturförändringar i press, radio och TV*. Betänkande av Rådet för mångfald inom massmedierna. Stockholm.
- Ds 1992:124, *Press och ekonomisk politik - tre fallstudier*. Expertrapport. Stockholm.
- Ds 1993:20, *Presstödet effekter – en utvärdering*. Studier i offentlig ekonomi. Stockholm.

Tidningsartiklar

- Lenas, Sverker, Arvet efter Lagercrantz. Från vänsterväg till högervind, DN 2001-05-31.
- Nycander, Svante, 1988-11-10, "Ledningskris i Marieberg. Dagens Nyheter.

Andra tryckta källor

- Nationalencyclopedia, 1989, Stockholm.
- SFS 1975:1385, Aktiebolagslag.
- SFS 1976:580, Lag om medbestämmande i arbetslivet.
- Sveriges Rikes Lag, 1989, Stockholm.
- AB Tidningsstatistik: TS-boken, 1960-1990.
- AB Reklamstatistik: RS-boken, 1980-1990.
- Årsredovisningar för Dagens Nyheter AB – årgångar 1953-1988.
- Årsredovisningar för Svenska Dagbladet – årgångarna 1973, samt 1980-1988.
- Årsredovisningar för Aftonbladet – årgångarna 1980-1988.

Tidningar och tidskrifter

- Dagens Nyheter*
- Morgon-Tidningen*
- Ny Dag*
- Svenska Dagbladet*

Litteratur

Otryckt litteratur

- Borin, L., 2000-04-05. "DN under 1970-talet." Stencil.
Borin, L., 2001-04-19. "DN under 1980-talet." Stencil.
Sundin, S., 1999-08-23. "Bonniers och Dagens Nyheter." Stencil.

Tryckt litteratur

- Adrup, K.A. & Nordell, B. (1989a), *Tingstens tid: En krönika om DN 1946-1963*. Stockholm.
- Adrup, K.A. & Nordell, B. (1989b), *Stormarnas bus: En krönika om DN 1964-1989*. Stockholm.
- Arleback, S.O. (1989), *Styrelsen som resurs*. Stockholm.
- Arleback, S.O. (1995), *Från ägarmakt under ansvar till företagsledarmakt u.p.a.* Lund studies in economic history 4, Lund.
- Albinsson-Bruhner, G. (1998), *Dagspressens politiska ekonomi*. Stockholm.
- Barnes, L.B. & Hershon, S.A. (1976), "Transferring power in the family business". *Harvard Business Review*, 53(4): 105-114.
- Berle, A. & Means, G. (1932:1991), *The Modern Corporation and Private Property*. New Brunswick.
- Bergström, C. & Samuelsson, P. (1997), *Aktiebolagets grundproblem – En rättsekonomisk analys*. Lund.
- Bjuggren, P.-O. & Skogh, G.(red) (1989), *Företaget – en kontraktsekonomisk analys*. Stockholm.
- Blair, M. (1995), *Ownership and control – rethinking corporate governance for the twenty-first century*. Washington D.C.
- Bonnier, A. jr. (1985), *Personligt. Sett, hört och tänkt av Albert Bonnier jr.* Stockholm.
- Bonnier, T. (1972), *L ängesen. Sammanklippta minnesbilder*. Stockholm.
- Bonnier, Å. (1974), *Bonniers – en släktkrönika av Å ke Bonnier*. Stockholm
- Bringert, L. & Torekull, B. (1995), *Äventyret Dagens Industri. Historien om en tidnings födelse*. Stockholm.
- Brodin, B., Lundkvist, L., Sjöstrand, S.-E. & Östman, L. (1995), *Styrelsearbete i koncerner*. Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm, Stockholm.

- Brodin, B., Lundkvist, L., Sjöstrand, S.-E. & Östman, L. (2000), *Koncernchefen och ägarna*. Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm. Stockholm.
- Brown, J. & Rose, M.B. (red) (1993), *Entrepreneurship, networks and modern business*. Manchester.
- Carlsson, R. & Hallberg, M. (1997), *Ägarstyrning. Om Corporate Governance från Wallenbergssfär till offentlig sektor*. Stockholm.
- Caves, R.E. (1992), *American Industry: Structure, Conduct, Performance*. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Chandler, A.D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass.
- Chandler, A.D. (1977), *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, Mass.
- Chandler, A.D. (1990), *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge, Mass.
- Church, R. (1993), "The family firm in industrial capitalism: international perspectives on hypotheses and history". *Business History* 35.
- Demsetz, H. & Lehn, K. (1985), "The structure of corporate ownership: theory and consequences". *Journal of Political Economy*, 93, ss. 1155-1177.
- Donnelly, R. (1964), "The Family Business". *Harvard Business Review*, July-August, 42 (3), ss. 93-105.
- Douglas, G. (1980), "Behandla ekonomin med större allvar.". *Publicistklubbens årsbok*, ss. 34-35.
- Douglas, G. (1990), "Den idealiska styrelsen". I Eliasson, G. (red), *Effektivt styrelsearbete*. Stockholm.
- Eisenhardt, M.K (1989), "Agency theory: an assessment and overview". *Academy of Management Review* Vol 14, No 1 s 57-74
- Elliot, M. (1985), *Kvällspressens utveckling 1950-1983: upplagor spridning läsning*. Göteborgs Universitet. Göteborg.
- Eliasson, G. (red) (1990), *Effektivt styrelsearbete*. Stockholm.
- Ermling, E. (2000), *Svenskt familjeföretagande*, Licentiatavhandling. Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm, Stockholm.
- Engwall, L. (1967), *Styrelsekaraktäristika samt deras påverkan av yttre faktorer*. Seminarieuppsats, Stockholms Universitet.
- Engwall, L. (1978), "The Circulation Spiral and the Principle of Household Coverage." *Scandinavian Economic History Review*, No. 26

- Engwall, L. (1983), *Den dubbla spiralen. En betraktelse över dagstidningars konkurrensvillkor*. Working Paper 1983/4, Företagsekonomiska institutionen, Uppsala
- Engwall, L. (1983), *Newspapers as Organizations*. Aldershot.
- Fama, E. & Jensen, M. (1983a), "Separation of ownership and control". *Journal of Law and Economics*, 88 (2), ss. 288-307.
- Fama, E. & Jensen, M. (1983b), "Agency Problem and Residual claims". *Journal of Law and Economics*, 26, ss. 327-349.
- Fama, E. & Jensen, M. (1983), "Separation of ownership and control". *Journal of Law and Economics*, Vol XXVI.
- Fligstein, N. (1991), "The Structural Transformation of American Industry: An Institutional Account of the Causes of Diversification in the Largest Firms, 1919-1979", i Powell, W.W. & DiMaggio, P.J. (red), *The New institutionalism in organizational analysis*. Chicago.
- Fredriksson, G., mfl. (1980), *Aftonbladet - en svensk historia; landets äldsta tidning blir 150 år 1980*. Stockholm.
- Furhoff, L. (1966), *Stockholms-Tidningens fall*. Lund.
- Furhoff, L. (1967), *Upplagespiralen*. Lund.
- Furhoff, L. (1974), *Makten över medierna*. Lund.
- Gersick, K., Davis, J., McCollom Hampton, M. & Lansberg, I. (1997), *Generation to Generation. Life cycles of the Family Business*. Harvard.
- Glete, J. (1988), *Ägandets historia*. Occasional Papers, Nr 6, juni, SNS, Stockholm.
- Glete, J. (1994), *Nätverk i näringslivet*. Stockholm.
- Gröndal, T. & Unell, P. (1990), *Reklammarknaden 1975-1989*, Rapport 25. Reklamstatistikprojektet Informations- och massmediegruppen, företagsekonomiska institutionen. Göteborg.
- Gustafsson, K.E. (1978), "The Circulation Spiral and the Principle of Household Coverage". *Scandinavian Economic Review*, vol XXVI, No 1.
- Gustafsson, K.E. (1980), "Aftonbladet på kvällspressmarknaden 1940-1979". I Fredriksson, G. mfl, *Aftonbladet - en svensk historia*. Stockholm.
- Gustafsson, K.E. (1984), "Århundradets dagstidning". I Gustafsson, K.E. mfl, *Sverige (Expressen), berättelsen om hur Expressen blev Sveriges rikstidning*. Stockholm.
- Gustafsson, K.E., mfl. (1984), *Sverige (Expressen), berättelsen om hur Expressen blev Sveriges rikstidning*. Stockholm.
- Gustafsson, K.E. & Weibull, L. (1990), *Mätt på medier*. Göteborg.
- Gustafsson, K.E. (1995a), *Dagspressen i Norden*. Göteborg.

- Gustafsson, K.E. (1995b), *Hur ska det gå för kvällspressen?* Informations- och massmediegruppen, Handelshögskolan i Göteborg. Göteborg.
- Gustafsson, K.E. (1996a), "Dagens Nyheters strategier, åren 1964-1989". I Gustafsson, K.E. (red), *Dagspresstrategier förr och nu*. Göteborg.
- Gustafsson, K.E. (1996b), *The Origins and Development of the Swedish Tabloid Expressen 1944-1994*. Rapport 38. Informations- och massmediegruppen, Handelshögskolan i Göteborg.
- Gustafsson, K. E. & Ryden, P. (red) (2000), *Sylvan 7 Den svenska pressens historia*, Göteborgs Universitet, Göteborg.
- Hadenius, S. & Weibull, L. (1998), *Massmedier, En bok om press, radio och TV*. Stockholm.
- Hancock, B. (1977), *Abbe och Bonniers - ett porträtt av Bonnierföretagen*. Stockholm.
- Hannah, L. (1991), "Scale and Scope: Towards a European Visible Hand?", *Business History*, vol 33, no 2. April, ss. 297-309.
- Hedlund, G., Hägg, I., Hörmell, E. & Rydén, B. (1985), *Institutioner som aktieägare*. Stockholm.
- Hermansson, C.H. (1965), *Monopol och storfinans - de 15 familjerna*. Stockholm.
- Hermansson, C.H. (1996), *Ägande och makt. Vad kommer efter de 15 familjerna?* Stockholm.
- Hirschman, A.O. (1970), *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge, Mass.
- Holmberg, C.-G., Oscarsson, I., Rydén, P., (1983), *En svensk presshistoria*. Stockholm.
- Horton, T.P. (1986), "Managing in a family way". *Management Review*, Feb: 3.
- Hägg, I. (red) (1987), *Att äga stora företag*. Stockholm.
- Hägg, I.(red) (1996), *God styrelsesed*. Stockholm.
- Jensen, M. & Meckling, W.H. (1976), "Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost and ownership structure." *Journal of Financial Economics*, No 3, ss. 305-360.
- Jones, G. och Rose, M.B.(red) (1993), 'Special Issue on Family Capitalism'. *Business History*, Nr. 4.
- Jonsson, S. (1977), *Ämmonser och tidningskonkurrens*. Ekonomisk-historiska institutionen, Nr 38, Göteborgs Universitet. Göteborg.
- Jonsson, S. (1983), *Pressen, reklamen och konkurrensen 1935-1978*. Ekonomisk-historiska institutionen, Nr 52, Göteborgs Universitet. Göteborg.

- Jonsson, S. (2000), "Göteborgs Handels- och Sjöfarts-Tidnings om- och nedläggning.", i Gustafsson, K. E. & Ryden, P. (red), *Sylwan 7 Den svenska pressens historia*, Göteborgs Universitet, Göteborg.
- Karlsson-Stider, A. (1999), "Företagslednings osynliga rum", i Sjöstrand, S.-E., Sandberg, J. & Tyrstrup, M. (red).
- Karlsson-Stider, A. (2000), *Familjen & Firman*. Doktorsavhandling. Handelshögskolan i Stockholm. Stockholm.
- Kets de Vries, M.F.R. (1992), *After Abbe. The Bonnier Group in Transition*. Working paper, Insead, Paris.
- Lagercrantz, O. (1990), *Ett år på sextiotalet*. Stockholm.
- Larsson, M. (1989), 'Från Post- och Kreditbanken till Nordbanken'. I Anell, B. (red), *Staten som ägare*. Stockholm.
- Larsson, M., Lindgren, H., Nyberg, D. (2000), "Entrepreneurship, Active Ownership and Succession Strategies: The long term viability of Swedish Bonnier and Wallenberg Family Business Groups.", i Poutziouris, P. (red), *Tradition or Entrepreneurship in the New Economy?*, 11th Annual World Conference London, 2000, University of Manchester, Manchester.
- Larsson, M. (2001), *Bonniers – en mediefamilj. Förlag, konglomerat och mediekoncern 1953-1990*. Stockholm.
- Levinson, H. (1971), "Conflicts that plague family businesses". *Harvard Business Review*, 49 (2): 90-98.
- Levinson, D.J. (1978), *The Seasons of a Man's Life*. New York.
- Lindgren, H. (1994), *Aktivt ägande: Investorer under växlande konjunkturer 1916-1991*. Stockholm.
- Lindskog, T. (1996), "En turbulent medievärld". I Carlsson, U. (red), *Medierna i sambället, igår idag i morgon*. Göteborg.
- Ljungquist, I. (1954), *Ur Dagens Nyheters historia, Del III - 1922-1946*. Stockholm.
- Melesko, S. (1999), *Stora tidningsföretags strategier för konjunkturanpassning*. Doktorsavhandling. Handelshögskolan i Göteborg, Göteborg.
- Måberg, O. (1996), "Styrelse och ledning i större koncerner". I Hägg, I., *God Styrelsesed*. Stockholm.
- Neubauer, F. & Lank, A. (1998), *The Family Business. Its Governance for sustainability*. London.
- North, D.C. (1983), "Comment on Stigler, G. & Friedland, C., "The Case of Berle and Means". *Journal of Law and Economics*, Vol XXVI.
- North, D.C. (1993), *Institutioner, institutionell förändring och ekonomisk utveckling*. Stockholm.

- Nycander, S. (1998), *Tidningen och världen*. Stockholm.
- Pettigrew, A. & McNulty, T. (1995), "Power and Influence in and Around the Boardroom". *Human Relations*, Vol 48. No 8, ss. 845-873.
- von Platen, G. (1994), *Prövningar i framgångstid*. Stockholm.
- von Platen, M. (1995), *De framgångsrika familjerna*. Stockholm.
- Porter, M. (1982), *Konkurrensstrategier*. Stockholm.
- Ring, S. (1981), *Typerna och den datoriserade draken*. Stockholm.
- Severinsson, R. (1994), *Tidningar i konkurrens*. Göteborg.
- Severinsson, R. (red) (1995), *Studier i medialandskapet - ett urval analyser genomförda på uppdrag av Pressutredningen - 94*. Stockholm.
- Sharma, P., Chrisman, J., Chua, J. (1996), *A review and annotated bibliography of family business studies*. Boston.
- Shleifer, A. & Vishny, R.W. (1997), "A Survey of Corporate Governance". *Journal of Finance*, Vol LII, No 2.
- Siebert, F., Peterson, T., Schramm, W. (1956), *Four theories of the press*. Urbana.
- Sigfridsson, S. (1995), *Boken om Bonniers*. Stockholm.
- Sjöstrand, S.-E., Sandberg, J. & Tyrstrup, M. (red), (1999), *Osynlig företagsledning*. Ekonomiska Forskningsinstitutet, vid Handelshögskolan i Stockholm. Stockholm.
- Smith, A. (1980), *Goodbye Gutenberg, The Newspaper Revolution of the 1980s*. Oxford.
- Stigler, G. & Friedland, C. (1983), "The Literature of Economics: The Case of Berle and Means". *Journal of Law and Economics*, Vol XXVI.
- Strömstedt, B. (1994), *Löpsedeln och insidan - En bok om tidningen och livet*. Stockholm.
- Sundin, S. (1996), *Från bokförlag till mediekoncern: Huset Bonnier 1909-1929*. Göteborg.
- Sundin, S. (1999), *Bonniers och dagspressen*. Arbetspapper, 1999-08-23.
- Sveningsson, S. (1999), *Strategisk förändring, makt och kunskap. Om disciplinering och motstånd i tidningsföretag*. Doktorsavhandling, Lunds universitet, Lund.
- Tagiuri, R. & Davis, J.A. (1992), "On the goals of successful family companies". *Family Business Review*, 5(1): 263-281.
- Torbacke, J. (1972a), *Dagens Nyheter och demokratins kris 1922-1936*. Stockholm.
- Torbacke, J. (1972b), *Dagens Nyheter och demokratins kris 1937-1946*. Stockholm.

- Veranen, J. (1987), *The ownership function and the performance of the firm*. Helsingfors.
- Wallander, J. (1998), *Forskaren som bankdirektör*. Stockholm.
- Ward, J. (1987), *Keeping the family business healthy*. San Fransisco.
- Weibull, L. & Björkqvist, K. (red) (1987), *Dagspressen och dess läsare - empiriska studier av dagspressens utveckling under 1980-talet*. Stockholm.
- Weibull, L. (1996), "Hur ska det gå för kvällspressen? Medelsvenssons tidning 65 år senare", i Carlsson, U. (red), *Medierna i samhället, igår idag i morgon*. Göteborg.
- Westman, N. (1985), *Stupstocken*. Stockholm.
- Wiener, M.J. (1981), *English Culture and the Decline of the Industrial Spirit, 1850-1980*. Cambridge.